HAL
open science

Avant-propos de GESS- Gestion des entreprises sociales et solidaires

Amina Béji-Bécheur, Pénélope Codello, Pascale Chateau Terrisse

To cite this version:

Amina Béji-Bécheur, Pénélope Codello, Pascale Chateau Terrisse. Avant-propos de GESS- Gestion des entreprises sociales et solidaires. GESS- Gestion des entreprises sociales et solidaires, Editions EMS, 2018, collection Versus. hal-01993367

HAL Id: hal-01993367

https://hal.science/hal-01993367v1

Submitted on 24 Jan 2019

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

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

Avant-propos

Nous avons un projet scientifique et professionnel.
Et si l'étalon en sciences de gestion c'était l'entreprise sociale et solidaire ?
Et si l'on cessait de penser qu'il est normal qu'une entreprise recherche le profit à tout prix sans prendre en compte les effets d'externalités de son activité et les intérêts de ses parties prenantes ?
Et si on enseignait aux étudiants que la gestion raisonnable et performante est celle qui assure le respect des principes de démocratie et qui ambitionne comme finalité l'intérêt général et collectif ?
N'est-il pas plus juste de penser qu'une entreprise qui remplit les conditions de la définition de l'économie sociale et solidaire listées ci-dessous est une entreprise plus performante et plus légitime dans la société que celle qui recherche en priorité la maximisation du profit et la rémunération des actionnaires ?
Voici un extrait de la définition de l'économie sociale et solidaire, texte de loi de 2011 pour illustrer notre questionnement :
« *1° Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ;*
2° Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation [...] des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ;
3° Une gestion conforme aux principes suivants :
a) Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ;
b) Les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées. »

Le renouveau des initiatives portées par des entreprises sociales et solidaires

En sciences de gestion, la théorie la plus influente de l'entreprise est celle de l'entreprise capitaliste. Pourtant, d'autres modèles d'entreprises se sont développés depuis la première moitié du 19e siècle et ont contribué à l'émergence et la reconnaissance, depuis une trentaine d'années, de formes d'organisations différentes de l'entreprise capitaliste et de l'entreprise publique. Comme les entreprises de capitaux, ces formes d'entreprises réalisent une production organisée de biens et de services et ont une autonomie et une indépendance vis-à-vis de l'État, mais la gouvernance démocratique et la distribution limitée ou interdite de leurs excédents en font des entreprises différentes (Bouchard, Cruz Filho et St-Denis, 2011). De manière générale, ces organisations – coopératives, mutuelles, associations, fondations, etc. – et pratiques cherchent à incarner un projet de société plus égalitaire et démocratique, les valeurs humaines, sociales et démocratiques comme les principes d'autonomie, de solidarité et de responsabilité y étant souvent mis en avant (Cheney et al., 2014 ; Laville et Glémain, 2009; Parker et al., 2014). Elles ont contribué à institutionnaliser le mouvement de l'économie sociale et solidaire.

Il s'agit donc de s'intéresser aux renouveaux des initiatives actuelles, traduites dans ces organisations « alternatives », qui ne relèvent ni totalement du marché ni totalement de l'État, et qui s'inscrivent dans l'économie sociale et solidaire. Cette dernière est considérée actuellement comme l'une des pistes prometteuses pour répondre aux besoins de développement durable et équitable (cf. rapport Faber et Naidoo, 2014 ; objectifs de la commission européenne ; Agenda 2030 des Nations-Unies entre autres). Elle vise au montage de projets portés par différents acteurs avec un double objectif d'intérêt collectif et d'utilité sociale sur un territoire. Cette économie est mise en œuvre depuis de nombreuses années par des coalitions d'acteurs privés parfois en accord avec des acteurs publics. Elle regroupe les

organisations sous le vocable d'entreprises sociales et solidaires, voire d'entreprises à partenaires multiples ou organisations à but social, selon les pays et les réseaux (voir réseau EMES – émergence des entreprises sociales en Europe – par exemple). Ces démarches participent à l'émergence et au développement d'une économie sociale et inclusive. En effet, les études systématiques que mène l'INSEE depuis quelques années soulignent que l'économie sociale et solidaire est un secteur particulièrement dynamique du point de vue des créations d'emplois. Le rapport CNCRES (2015) indique que ces organisations économiques représentent un pan important des économies développées (en France : 10,5% de l'emploi total, 13,9% de l'emploi privé, 2,37 millions de salariés, 221 325 établissements employeurs).

Ces organisations ont pour ambition de défendre un modèle d'entreprise respectant les principes de démocratie, d'équité, de création de valeur sociale et d'inclusion sur un territoire. On pourrait penser qu'il s'agit d'une entreprise « chimérique » c'est à dire bercée d'illusions et déconnectée de la réalité, mais ce sont des organisations qui portent en elles une vision innovante, puisqu'elles hybrident des programmes *a priori* antinomiques. Elles renvoient à un nouvel imaginaire politique et pourraient être au cœur de la transformation de la société et des territoires.

Etudier les modèles de gestion des entreprises sociale et solidaires

Depuis les années 1970, une littérature multidisciplinaire étudie les spécificités des entreprises sociales et solidaires. Deux modèles sont particulièrement discutés : le **modèle de la fondation philanthropique**, basé sur la contrainte de non distribution des excédents (théorie des *non profit organizations*), et le **modèle de la firme à gouvernance démocratique** incarné par l'entreprise coopérative, mutualiste ou associative (théories de l'économie sociale et solidaire). Plus récemment, le concept d'entreprise sociale a été formalisé simultanément en Europe (Borzaga, Defourny, 2001 ; Nyssens, 2006) et aux États-Unis (Dees, 2001 ; Kerlin, 2006). Il met l'accent sur l'émergence, au sein de cet ensemble, d'entreprises hybrides qui sont caractérisées par la diversité des parties-prenantes participant à la gouvernance, par la diversité des ressources financières et des buts poursuivis, notamment leur finalité sociale (Battilana, 2012). Des travaux récents ont étudié les problématiques liées à la gestion de ces organisations, soulignant les tensions vécues en leur sein entre professionnalisation et isomorphisme avec les pratiques des entreprises à but lucratif (Bidet, 2003 ; Laville et Glémain, 2009; dossiers Gestion des entreprises sociales et solidaires, RFG 2015). Ces recherches donnent à voir au travers d'études de cas les modalités de résolution et de gestion des tensions pour maintenir le projet, ou au contraire le glissement vers des pratiques ou techniques s'écartant du projet de départ. Si les objets et les questions étudiées dans les recherches diffèrent, la majorité des travaux réalisés en gestion sur ces types d'entreprises soulignent la complexité et la difficulté des acteurs à maintenir dans le temps des pratiques démocratiques, sociales et inclusives tout en assurant l'équilibre économique du projet entrepreneurial.

Il ne s'agit pas de penser un modèle d'entreprise plus efficace, mais plutôt d'envisager une alternative au modèle d'entreprise capitaliste classique, qui doit être conçue comme une preuve de l'existence d'une relative diversité et pluralité des modèles d'organisations. Certes, le modèle capitaliste reste dominant, cependant, l'existence d'alternatives peut être source d'enseignements, y compris pour l'évolution nécessaire du modèle d'entreprise capitaliste (Gibson-Graham (1996, 2006)).

Nous défendons donc ici une idée simple : les entreprise sociales et solidaires sont, dans leurs principes, des modèles d'entreprises légitimes pour répondre aux défis de nos sociétés. Cette thèse est assortie de son corollaire : si l'entreprise sociale et solidaire ne respecte pas les

principes directeurs qui la définissent, alors elle perd sa légitimité et met en péril sa survie à terme.
À cet égard, d'aucuns avancent que les entreprises sociales et solidaires perdent leur âme à mettre en place une gestion professionnelle, la gestion étant considérée comme un virus dangereux pour la société. S'il ne s'agit pas de calquer des modes de gestion issus des entreprises capitalistes, il est nécessaire de penser la construction de dispositifs de gestion adaptés aux missions de l'organisation sociale et solidaire, afin que celle-ci assure durablement son projet économique et social.

Pour explorer la pertinence de la thèse défendue, nous avons organisé l'ouvrage autour des questionnements suivants : que nous apprennent les entreprises sociales et solidaires sur la gestion des organisations ? Qu'ont-elles mis en œuvre de spécifique ? Le phénomène d'isomorphisme avec les modèles d'entreprise capitaliste est-il si important et si oui, comment l'éviter ? Quelles questions doivent se poser les entreprises sociales et solidaires ? Que doivent-elles inventer ? Existe-t-il déjà des « pépites » de gestion à observer et à essaimer ?
En tant que chercheurs en gestion, notre ambition est de mettre à jour les dispositifs et les pratiques de gestion, de les restituer, et de les décrire pour enrichir les connaissances des disciplines de la gestion. Nous cherchons aussi à dévoiler les écueils que ces entreprises peuvent rencontrer pour proposer des pistes de résolution sauvegardant les principes directeurs qui les animent.
Cette ambition n'est pas anodine tant du côté des chercheurs que des praticiens, car aborder la question de la gestion reste encore tabou. En effet, la gestion, en tant que discipline comme en tant que pratique, est encore appréhendée comme un danger par les acteurs militants du champ, alors même qu'ils participent à son déploiement à l'ensemble du champ. Notre position est donc de l'analyser avec un double objectif :

- discuter les pratiques de gestion rationnalisantes qui mettent en péril l'utilité sociale des entreprises sociales et solidaires, et discuter les conceptions idéalisées des acteurs et chercheurs du champ de l'économie sociale et solidaire qui n'en voient que les aspects vertueux ;
- faire remonter les bonnes pratiques afin de proposer une approche de la gestion compatible avec des finalités d'utilité sociale, la gestion comme moyen et non plus comme fin.

C'est dans cette optique que l'ouvrage regroupe des travaux de recherche chacun inscrit dans une approche critique et analysant le fonctionnement et les modèles de gestion des entreprises sociales et solidaires, qu'elles soient vertueuses ou plutôt néfastes au projet social.
Il s'agit donc sur le plan théorique de questionner les grilles de lecture en sciences de gestion. En effet, les modèles de gestion classiques de l'entreprise capitaliste se sont largement diffusés à l'ensemble des entreprises, mais ces modèles sont issus d'un même cas d'étude : la firme capitaliste. *Quid* de l'efficacité de ces modèles dans le cadre d'entreprises non purement capitalistes ? Les outils de gestion développés classiquement dans le cadre de la firme capitaliste peuvent-ils permettre de piloter efficacement des entreprises sociales et solidaires ?

Les outils de gestion dédiés aux entreprises sociales et solidaires
Sur le plan opérationnel, il s'agit de connaître, d'évaluer et de renouveler les outils de gestion dédiés aux entreprises sociales et solidaires non pas en adaptant les outils existants,mais en observant ce que font ces entreprises, en apprenant de leurs tensions et des solutions qui émergent de leurs actions collectives, tout en portant aussi un regard critique sur ces solutions.

Cet ouvrage répond à une volonté de créer une dynamique de réseaux. En effet, notre objectif en fédérant des chercheurs en sciences de gestion qui s'intéressent aux entreprises sociales et

solidaires, l'enjeu était double : créer un collectif de chercheurs en gestion sur ces questions et donner une place plus importante à l'analyse des entreprises sociales et solidaires au sein de la discipline. Cet ouvrage est ainsi le produit d'une dynamique collective que nous avons lancée lors de la création des Journées de recherche GESS – Gestion des entreprises sociales et solidaires en décembre 2013.

L'ouvrage se compose de différents chapitres qui ont pour objectif de soulever et de répondre à différentes questions : comment faire vivre des tensions de différentes natures ? Comment comprendre certains tabous ? Ces questions apporteront des réponses, nous l'espérons, tant dans la compréhension des phénomènes que dans la prise de décisions.
Ces questions s'articulent autour de quatre parties, renvoyant aux quatre dimensions interrogées par le collectif.
La première partie pose l'état d'esprit général dans lequel s'inscrit la réflexion autour de la gestion des entreprises sociales et solidaire : la gestion est encore une question taboue. Cet état de fait pose problème, car comme tout tabou, elle n'est pas réellement abordée alors même qu'elle agit, malgré nous, au quotidien et a un effet performatif fort dans les organisations.
La deuxième partie interroge la mission de ces entreprises pour ne pas perdre de vue le sens de l'action, notamment au moment de bâtir et d'utiliser les dispositifs du pilotage du navire.
La troisième partie pose la question épineuse de la gouvernance, participative sur le papier et questionnée dans la réalité.
La dernière partie se penche sur les acteurs des entreprises sociales et solidaires et questionne leur engagement, leur identité et leur mode d'évaluation, montrant ainsi les tensions auxquels ils sont soumis.
Ces quatre parties constituent une invitation générale à penser un nouvel esprit de la gestion en levant des tabous encore existants et en inventant de nouveaux dispositifs innovants et adaptés aux missions.

Mais avant de se lancer dans les essais, Franck Soler[1] s'est essayé à nous suivre dans nos rencontres collectives, à scruter nos échanges et à porter un regard sur nos questionnements. Voici donc, pour commencer, son slam. Un essai bien transformé.

Amina Béji-Bécheur, Pénélope Codello et Pascale Chateau Terrisse

[1] Franck Soler, auteur composite/poète/slam, https://www.facebook.com/franck.rimek.7

Essai nu et clair

par Franck Soler

Qui suis-je ? Où vais-je ? Mais qui décide et qui me gère, si Je est une Autre ? Combien de casquettes sous le soleil de l'économie sociale et solidaire ?
Je suis ici concepteur et vendeur de la langue des oiseaux. Deux mots pour le prix d'un : Achetez ce que vous avez dit mais ce que vous n'avez pas entendu…
De l'innervation à l'innovation Sociale quelles sont les pépites de la marmite de l'ESS ? Qu'est-ce qui donne du goût à cette Soupe Populaire de l'Économie ?
Comment faire avec la tension de la participation ? Il y a-t-il un effet laxatif du participatif sur le transit organisationnel surtout lorsqu'on a le Q entre deux fauteuils de PDG !
Faut-il définir pour faire ou faire pour définir ? Vous avez fait l'expérience de la collaboration pour parler d'une voix non sans issues…
La participation est-elle familiale et permet-elle la gestion de l'impair de famille ?
Du bénévole à l'employé, Est-ce l'outil qui fait l'ouvrier ? Peut-on faciliter la Dit-gestion de l'organisationnel dans l'ESS ? Qui est la poule ? Qui est l'œuf ? Faut-il un coq pour vivre ensemble ?
Est-ce l'objet du travail ou le travail de l'objet qui rassemble ? Faut-il une poule pour faire du neuf ?
Avez-vous Cultivez les fruits de la passion dans votre collaboration, votre co-création, votre co-production ? Oui ! On peut mélanger les « Co » et les couleurs ! Même re-coco !
L'ère de la gouvernance sollicite les nerfs des partenaires et met à contribution Sociale de Solidarité, le Self-Contrôle des entreprises.
Peut-être, Survivrons-nous à l'époque épique d'une Ethique-choc, au bilan comptable des entreprises ?
Comparons l'articulation du sujet à la Société, au bien-être du travailleur dans la plus-value de l'entreprise. Osons la dichotomie, mi-ange, mi démon, mi-bémol, mimolette….comment faire un fromage avec ? Je vous ai fait un Camembert !
Oui, quand je participe je m'émancipe et je ne souhaite pas enterré mon intérêt de Terrien !
C'est en marchant et non-marchand qu'on fait son chemin, main dans la main c'est ce qu'on doigt qui met la main à la pâte de l'échange !
Gardons au marché son Agora et, à la place du Marché la place du marché, même dans un village People !
Je sais, oui, je sais que l'Éthique de la démocratie démange la gouvernance de l'ESS.
Peut-on penser en disant gare au MORIN quand on Morin et pas l'Autre
Des macro-scopes aux micro-scopes le kaleïdoscope n'empêche pas les Hold-up ; passer du chaud au froid, du passif à l'actif comme dirait mon comptable, se fait –il par la vision mutuelle de protéger avant d'y gagner ?
Il n'est pas évident de passer du SMIC au SIC, du principe à la technique, faut-il changer l'outil pour faire du nouveau ?
Evaluer ce qui évolue jusqu'à sa plus-value n'est pas un truc d'hurluberlu ! Je produis des biens, des services et aussi de l'innovation mais pas sur la même chaîne de production. Comment remettre le Tissu Social sur le Métier ?

Comment faire du chiffre avec du nombre ? De l'intellectuel avec du Manuel ? Passer des actifs de l'entreprise à la coopération des actifs ?
Comment manager sans se ménager pour la paix des ménages et le pouvoir d'achat ?
Peut-on donner des termes solidaires de rien, au contrat social des entreprises ? Oui ! On peut déco-gestionner les muqueuses solidaires d'une organisation, et investir son capital humain sans prendre en otage ses participants, au risque d'un syndrome de Stockholm ou de Maastricht.
L'essai n'est plus, c'est sûr, une valeur sûre de l'Économie du Savoir, j'en sais pas plus, j'échange avec mon ignorance, c'est ça l'essai nu et clair !
Là où je suis, je ne pense pas, là où je pense je ne suis déjà plus… On ne peut pas seulement prêter crédit à Descartes que j'ai mal Cité ici…
Le Sujet est sujet car l'objet de sa recherche lui échappe…
Alors peut-il y avoir un chercheur engagé par autre chose que son patron et ses normes de publications, c'est le minimum d'un gage d'engagement sans toujours compter le nombre de pages pour effeuiller le sujet… Enfin l'objet !
L'humanité, la société s'éponge à la sueur du front de la coopération et pas au Front de la haine : l'Autre n'est pas responsable de ma lacune mais un pont vers ce qui m'échappe, encore… et toujours !

Franck Rim'eK