

Gestion des entreprises sociales et solidaires

1. Les outils

sous la direction de

Pénélope Codello-Guijarro
Amina Béji-Bécheur

PÉNÉLOPE CODELLO-GUIJARRO

AMINA BÉJI-BÉCHEUR

Université Paris-Est Marne-la-Vallée, IRG



Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion

Le financement des entreprises peut-il être solidaire ? Des modes de gouvernance permettent-ils aux entreprises de rester réellement démocratiques ? Les outils de gestion peuvent-ils être identiques dans les entreprises sociales et solidaires ? La gestion de projet peut-elle être adaptée aux spécificités de ces entreprises (en particulier à ses nombreux projets interorganisationnels) ? Voici autant de questions inédites et renouvelées qui sont abordées dans ce premier numéro spécial de la *Revue française de gestion* consacrée à la gestion des entreprises sociales et solidaires.

Depuis les années 1970, une littérature importante et multidisciplinaire a cherché à expliquer les raisons d'être du champ de l'économie sociale et solidaire d'une part, à partir du modèle de la fondation philanthropique basé sur la contrainte de non-distribution des excédents (théorie des *non-profits organizations*). D'autre part, à partir du 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 par la diversité des buts poursuivis, notamment le fait d'avoir une finalité sociale (Battilana, 2012).

Actuellement, ces entreprises sociales et solidaires suscitent un intérêt particulier au regard de leurs performances économiques et sociales que ce soit au niveau international ou national. En France, 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 (2012) indique que ces organisations économiques représentent un acteur essentiel des économies développées (en France : 10,3 % de l'emploi total, 13,9 % de l'emploi privé, 2,34 millions de salariés, 222 900 établissements employeurs, 56,4 milliards d'euros de rémunérations brutes versées).

Dans ce contexte, les orientations de gestion constituent un enjeu important pour les entreprises sociales et solidaires qui, prises par de fortes pressions concurrentielles, sont amenées parfois à se banaliser par l'adoption de pratiques de gestion classiques dans un phénomène d'isomorphisme institutionnel (Di Maggio et Powell, 1983). Phénomène d'autant plus prégnant lorsqu'elles se développent dans le même espace marchand que des entreprises privées. En effet, des questions importantes se posent alors quant au rôle de la gestion dans ces entre-

prises : la gestion constitue-t-elle une voie de professionnalisation ? Ou bien implique-t-elle l'appropriation d'outils de gestion de l'entreprise privée, amenant les entreprises de l'économie sociale et solidaire à partager les mêmes objectifs d'optimisation des ressources et à s'aligner sur leurs pratiques, l'isomorphisme instrumental entraînant un isomorphisme managérial ?

Par rapport à ces questions, deux tendances majeures ont été identifiées classiquement dans ce secteur (Bidet, 2003 ; Laville et Glémain, 2009) : d'un côté, certaines entreprises sociales et solidaires résistent au développement d'outils de gestion, au risque de s'éloigner de l'objectif de professionnalisation ; de l'autre, des entreprises sociales et solidaires importent les modèles de gestion venus des grandes entreprises privées, au risque de tomber dans la banalisation extrême de leur propre modèle (Bécheur et Toulouse, 2008). Une troisième voie semble émerger depuis peu : celle d'entreprises qui parviendraient à hybrider des modèles de gestion de natures différentes. Comme si, après avoir expérimenté les deux voies précédentes, une logique de « professionnalisation autolimitée » (Codello-Guijarro, 2012) se mettait en place : entre résistance aux outils de gestion et banalisation par les outils de gestion, des pratiques de gestion alliant le souci de professionnalisation à celui d'un pilotage respectant des objectifs de performance globale (utilité sociale, efficacité économique, respect de l'environnement et des parties prenantes, etc.).

De nombreux travaux ont été menés au Québec et en Europe pour étudier les spécificités de ces entreprises sociales et solidaires voire des outils de gestion qui seraient pertinents pour elles (par exemple : Acquier

et al., 2011 ; Hollandts, 2009 ; Demoustier et Malo, 2011 ; Bayle, Dupuis, 2012). Des travaux importants sur les problématiques stratégiques des coopératives ont été menés par l'école de Montréal (Malo *et al.*, 2012). Dans ce contexte, ce numéro spécial réunit des travaux de recherche permettant une analyse du fonctionnement et des modèles de gestion des entreprises sociales et solidaires, qu'elles soient de type associatif, coopératif ou mutualiste. Ils questionnent les grilles de lecture en sciences de gestion. Les modèles de gestion classiques de l'entreprise capitaliste se sont largement diffusés à l'ensemble des entreprises. Pourtant ces modèles sont issus d'un même cas d'étude : la firme privée. Les outils de gestion développés classiquement dans le cadre de la firme privée permettent-ils de piloter efficacement des entreprises sociales et solidaires ? Sur le plan opérationnel, ces travaux cherchent à connaître, évaluer et renouveler les outils de gestion dédiés aux entreprises sociales et solidaires non pas en adaptant uniquement les outils existants aux entreprises sociales et solidaires mais en observant ce que font ces dernières, en apprenant de leurs tensions et des solutions qui émergent de leurs actions collectives tout en portant aussi un regard critique sur ces solutions. Dans ces travaux, la méthode des cas est privilégiée car l'analyse fine des modèles de gestion implique d'entrer dans la boîte noire des entreprises. Ce numéro est le fruit de la construction d'une communauté de chercheurs s'intéressants aux modes de gestion des entreprises sociales et solidaires et réunis lors des journées du même nom : gestion des entreprises sociales et solidaires (GESS). Ce premier volet du dossier consacré à la GESS rassemble quatre textes complémentaires.

Dans son article intitulé « Les mécanismes de coordination de pactes d'actionnaires dans la finance solidaire », Pascale Château Terrisse analyse en détail le fonctionnement de deux fonds de capital-risque dédiés au financement de l'économie solidaire. La revue de la littérature lui permet d'identifier que la théorie de l'agence constitue le cadre d'analyse privilégié des relations entre les fonds de capital-risque et les entreprises financées. Son analyse conduit l'auteure à l'idée que la théorie de l'agence ne s'applique parfaitement que lorsque la rationalité est purement économique (et que le fonds de capital-risque ne vise que la maximisation du rendement des capitaux investis – réalisation d'une forte marge sur un faible nombre de « pépites »). Dans le cas des entreprises sociales et solidaires, il est parfois nécessaire de distinguer cette rationalité économique de la rationalité que Château Terrisse dénomme « altruiste » (où le fond limite volontairement dès le départ le rendement des capitaux investis et vise donc principalement la survie de la structure financée – réalisation d'une faible marge sur un grand nombre d'opérations). Château Terrisse illustre cette réflexion en proposant deux études de cas très approfondies. Elle rend compte des modes de gestion des investissements très différents dans deux fonds de capital-risque solidaire (Fond Afrique et FinanCités). En analysant en détail les outils de gestion qu'ils ont construits et qu'ils utilisent (en particulier, les clauses des pactes d'actionnaires qu'ils rédigent pour chacun de leurs investissements), Château Terrisse met en évidence que ces deux fonds poursuivent des logiques très différentes. FinanCités est finalement très proche des fonds de capital-risque pour les entreprises privées « clas-

siques ». En revanche, le Fond Afrique a développé des clauses, des modes de suivi des investissements et de résolution des conflits qui montrent que les outils de la finance peuvent parfaitement être hybridés et devenir ainsi parfaitement respectueux des valeurs et des attentes de l'économie sociale et solidaire.

Sébastien Gand propose un article intitulé « Gouvernance démocratique et circulation des savoirs. Quels dispositifs de gestion ? ». L'analyse de la littérature montre que les entreprises sociales et solidaires vivent une tension forte entre d'une part l'idéal démocratique et d'autre part, la différenciation organisationnelle. Basé sur le principe « un homme une voix », l'idéal démocratique est souvent rapidement confondu avec l'égalité de tous, en particulier, en termes de savoirs : tous les citoyens sont supposés avoir les mêmes niveaux et mêmes types de savoirs. Cette idée entre très rapidement en tension avec le fonctionnement organisationnel qui, valorisant les compétences et spécificités de chacun, tend au contraire à une spécialisation et à une différenciation qui soulignent les différences de savoirs et de compétences entre les individus. L'analyse de Gand le conduit à défendre l'idée que, pour résoudre une partie de ces tensions, les entreprises démocratiques gagneraient à mettre en place une gouvernance dite « cognitive ». Cette gouvernance n'a pas pour principal objectif la résolution de conflits d'intérêt par la transparence de l'information mais plutôt la diminution de l'asymétrie de l'information entre les différentes parties prenantes. Gand illustre cette réflexion en proposant une étude de cas approfondie réalisée dans une entreprise autogestionnaire de plus d'une centaine de membres qui réalise des missions

d'expertise et de conseil auprès de comités d'entreprise. Ses résultats montrent que cette entreprise avait mis en place divers outils (apprentissage long et identique pour tous, pas de différenciation formelle dans la gestion opérationnelle, fonctions électives à temps partiel, etc.) qui lui permettaient une gouvernance cognitive et donc une certaine résolution de la tension entre l'idéal démocratique et le fonctionnement organisationnel. Mais ce modèle a été déstabilisé par de multiples transformations de l'environnement. En particulier, les comités d'entreprise ne négocient plus seulement sur les salaires mais aussi sur l'emploi et, en conséquence, ils demandent aux consultants non seulement des raisonnements rétrospectifs relativement simples mais de plus en plus des raisonnements prospectifs complexes (qui font appel à des compétences fortes et différenciées). Les résultats de Gand permettent alors de décrire les outils de gestion qui ont progressivement été mis en place dans cette organisation pour tenter de faire émerger une nouvelle forme de gouvernance cognitive : gestion des carrières de moyen terme par la création de niveaux hiérarchiques qui n'existaient pas, création d'entretiens annuels d'évaluation, développement de groupes d'expertise, redéfinition des rôles de direction, etc. Ces outils apparaissent ainsi comme autant d'espaces permettant la régulation de cette tension et la construction d'une gouvernance cognitive renouvelée.

Dans leur article intitulé « La politique d'achat d'une coopérative de solidarité en environnement. Outils de gestion, objet de médiation des tensions. », Valérie Michaux et Marie Bouchard portent leur attention sur un outil de gestion original : une politique d'achat. Leur analyse de la littérature

les conduit à souligner que les outils de gestion peuvent principalement être vus comme tenant un rôle de « médiation », c'est-à-dire un rôle de création d'un espace permettant l'articulation entre des mondes sociaux hétérogènes (Vinck, 2009). Les auteures appliquent cette perspective à la politique d'achat de la coopérative Écolo-Mondo qui, forte de 8 500 membres, vend, à Montréal, des produits biologiques et socialement responsables. Leurs résultats montrent que, dès sa création, cette coopérative s'est dotée d'une politique d'achat formelle. Celle-ci a clairement constitué un appui pour le développement de l'activité de commerce de détail de cette coopérative. Pour autant, elle a aussi créé et révélé des tensions (elle rendait parfois l'accès difficile pour les petites entreprises, elle était parfois trop peu précise dans ses critères de sélection des fournisseurs, elle donnait souvent une trop grande importance aux certifications, etc.). Bien que le « Comité de recherche des produits » qui devait initialement appliquer cette politique d'achat ait été progressivement remplacé par un gérant de magasin qui a pris en charge ce lourd travail de recherche des produits, la politique d'achat de cette coopérative apparaît comme un outil qui assure une médiation efficace entre les fournisseurs, la coopérative et les consommateurs.

Enfin, Sihem Mammar El Hadj, Frédérique Chédotel et Laurent Pujol proposent un article intitulé « Construire un projet interorganisationnel dans l'économie sociale et solidaire. Quel lien entre l'identification et l'émergence d'une compétence interorganisationnelle ? ». Les auteurs soulignent tout d'abord que les entreprises sociales et solidaires se caractérisent par le recours très fréquent aux projets inter-

organisationnels. Leur analyse de la littérature leur permet de mettre en évidence que la théorie de l'identification sociale est particulièrement pertinente pour analyser le développement d'une compétence collective interorganisationnelle, c'est-à-dire une compétence collective qui repose sur la mise en commun des compétences des membres de l'équipe dans un projet interorganisationnel. Ils proposent ainsi l'idée selon laquelle la compétence collective interorganisationnelle se développe lorsque les individus développent une identification au groupe interorganisationnel, c'est-à-dire se considèrent membres de ce groupe, adoptent les prototypes identitaires du group (*ingroup*) et engagent un processus discriminatoire envers les autres groupes (*outgroup*). Pour illustrer cette idée, El Hadj *et al.* étudie le déroulement de deux projets au sein de « Ville solidaire », groupe interorganisationnel, qui compte 41 signataires du secteur de l'économie sociale et solidaire qui travaillent dans les domaines de l'urgence sociale et de l'accompagnement de la personne et des familles (insertion, logement, alphabétisation...). Leurs cas sont contrastés puisque le premier projet (qui avait pour objectif la rédaction d'une charte d'accueil des usagers) est considéré par les acteurs comme une réussite alors que le second (qui visait à créer un observatoire social consacré à l'analyse de l'offre de services sociaux) est lui considéré comme un échec. Le premier projet rassemblait 30 associations et les services de la ville en vue de rédiger une charte permettant de s'accorder sur des valeurs communes et sur la place de l'utilisateur au sein des organisations concernées par les problématiques de la pauvreté, afin de développer des habitudes de travail en commun. L'analyse des don-

nées montre que les participants ont développé un fort sentiment d'appartenance à ce groupe interorganisationnel, qu'ils utilisent le « nous », etc. De ce fait, une compétence collective forte (langage partagé, confrontation des représentations et décision collective) a émergé. À l'inverse, dans le cas de l'observatoire social, les résultats montrent que les acteurs ne s'identifient pas au groupe interorganisationnel et que la compétence collective ne parvient pas réellement à se construire... Ces résultats constituent des apports pour la recherche mais aussi pour les managers car ils montrent que la réussite des projets interorganisationnels dépend aussi beaucoup de l'identification que les individus sont en mesure de construire – ou pas – au groupe interorganisationnel constitué par le projet. Ils constituent donc autant de leviers d'action (par exemple, identifier un *boundary spanner*, un intermédiaire en mesure de fédérer différents univers professionnels) que les managers peuvent actionner pour développer l'identification au groupe interorganisationnel et ainsi favoriser le développement d'une compétence collective interorganisationnelle.

Les articles de ce premier volet du dossier permettent donc d'éclairer d'une manière renouvelée les problématiques centrales des entreprises sociales et solidaires. Nous sommes heureuses de vous annoncer qu'un second numéro (RFG, vol. 41, n° 247) viendra enrichir notre contribution aux connaissances de ce type d'entreprises.

Au moment où notre numéro est sous presse, nous tenons à rendre hommage à nos amis journalistes et agitateurs d'idées et à toutes les personnes qui ont été et sont encore victimes d'actes obscurantistes.

Notre contribution est bien modeste aujourd'hui mais en tant qu'enseignantes et chercheuses, nous avons la responsabilité de transmettre, de questionner et permettre le débat, la critique à nos jeunes pour que la recherche et la formation participent au renouvellement des cadres de pensée et accompagnent les organisations au service de l'intérêt collectif.

Que vive la liberté d'expression, que vive le monde de l'édition.

Que vivent la liberté, l'égalité et la fraternité. Aujourd'hui, nous Pénélope Codello et Amina Bécheur, sommes Charlie.

BIBLIOGRAPHIE

- Acquier A., Daudigeos T., Valiorgue B. (2011). "Corporate social responsibility as an organizational and managerial challenge: the forgotten legacy of the Corporate Social Responsiveness movement", *M@n@gement*, vol. 14, n° 4.
- Béji-Bécheur A., Diaz Pedregal V. et Ozcaglar-Toulouse (2008). "Fair trade – just how 'fair' are the exchanges?", *Journal of Macromarketing*, vol. 28, n° 1, p. 44-62.
- Bidet E. (2003). « L'insoutenable grand écart de l'économie sociale : isomorphisme institutionnel et économie solidaire », *Revue du MAUSS*, 21, p. 162-178
- Borzaga C. et Defourny J. (Eds). (2001). *The emergence of social enterprise*, London, UK, Routledge, Nyssens.

- Château-Terrisse P. (2012). « Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire », *Management & Avenir*, vol. 4, n° 54, p. 145-167.
- Codello-Guijarro P. (2012). *Professionnalisation dans le monde associatif, Comment donner une place à toutes les parties prenantes de l'association ?*, Éditions Universitaires européennes.
- Codello-Guijarro P., Barrois M. et Tixier J. (2012). « Entreprise et territoire : deux logiques encadrées dans la SCIC ÔKHRA », *L'étonnant pouvoir des coopératives*, Collectif, octobre.
- Dees J.G., Emerson J. et Economy P. (2001). *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*, Wiley non-profit series.
- Demoustier D. et Malo M.C. (2012). « L'économie sociale et solidaire : une économie relationnelle. Questions d'identité et de stratégie », *Management des entreprises de l'ESS*, Bayle E. et Dupuis J.-C. (dir.), De Boeck.
- Hollandts X. (2009). « La gestion participative, une utopie réalisée ? L'expérience d'Alexandre Dubois aux aciéries de Bonpertuis », *RECMA*, vol. 313, p. 86-98.
- Kerlin J. (2006). "Social enterprise in the United States and abroad: Learning from our differences", *Research on Social Entrepreneurship*, ARNOVA Occasional Paper Series, vol. 1, n° 3, p. 105-125.
- Laville J.-L. et Glémain P. (dir.) (2009). *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, *Desclée de Brouwer*.
- Nyssens M. (2006). *Social Enterprises between Market, Public Policies and Civil Society*, Ed. Routledge.
- Mair J., Battilana J., Cardenas J. (2012). "Organizing for society: A typology of social entrepreunering models", *Journal of Business Ethics*, vol. 111, n° 3, p. 353-373.
- Malo M.-C., Vézina M. et Audebran L. (2012). "Deciphering tensions in the development of cooperatives: Insights from the Montréal school on cooperative management", *Ekonomikas*, n° 79, p. 265-295.
- Vinck D. (2009). « De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 3, n° 1, p. 51-72.

