



Entreprise première et deuxième classe

Une seule voie de chemin de fer. Deux trains qui roulent à des vitesses différentes. Le risque de collision est évident. L'inquiétude gagne tout au long de la ligne. Comment actionner les bons aiguillages et guider les deux convois vers les quais de la gare centrale ? Quinze ans après l'entrée dans le nouveau siècle, l'entreprise a cessé d'être le pivot d'une communauté unitaire où chacun se définit en fonction de critères simplistes comme la taille (petite, moyenne ou grande), la capacité à produire de la richesse ou le degré de soumission à l'actionnaire. Sous l'effet de forces centrifuges d'une puissance inédite (concurrence planétaire, révolution numérique, retournement des mœurs), l'entreprise s'est mise à diverger selon deux modèles d'apparence irréconciliables. D'un côté le train de l'élite performante, favorite des classements, plébiscitée sur les campus. De l'autre, le train des modestes, des « sous-traitants » par destin, des free-lances par nécessité et des innovateurs sans carnets d'adresses.

Le premier train regroupe les bons élèves de la création de valeur. Une sélection étroite d'entreprises qui soignent leur bilan, verrouillent leurs parts de marché, recrutent les meilleurs et gèrent sans état d'âme le lien distancié avec les salariés. Des entreprises conduites par des managers pragmatiques à qui on reproche d'être trop financiers sous le prétexte qu'ils ont un subtil entendement des logiques de capital. Chaque époque a sa mode et ses stars. Celles du moment sont les « Silicon Sultans » de Californie, acteurs et arbitres de la reconstruction des métiers

transformés par le numérique. Mais les dirigeants d'entreprises performantes ont une préoccupation plus pressante : l'offensive des fonds activistes sur les géants de Wall Street. Introduits par la ruse ou par la force au cœur des grandes entreprises cotées, les fonds sont les nouveaux docteurs de la loi du business. Ils dictent la norme. Une norme qui s'impose par ricochet à tous les passagers du train de l'excellence.

Changement d'atmosphère radical dans le train bondé du tiers état de l'entreprise. Un attelage de circonstance qui réunit toutes les variantes du système et de l'anti-système. Un ensemble baroque d'anciens vaincus et de futurs vainqueurs. Rebond entrepreneurial des victimes de coupes sauvages dans les effectifs de cadres de l'ère fordiste. Auto-mobilisation des auxiliaires « plug-and-play » de « l'ère Uber ». Prospection de marchés non structurés par des innova-

teurs indépendants. Identification plus ou moins convaincante de nouvelles chaînes de valeur. Expériences plus ou moins réussies d'économie collaborative. Ici, tout est fragile, désordonné mais vivant.

La séparation des deux mondes de l'entreprise est transitoire. Elle prélude à la remise à plat du modèle de croissance hérité des deux siècles précédents. Elle est dangereuse. Il ne faudrait pas qu'en se prolongeant elle enferme les uns dans leur arrogance et entraîne les autres dans la désespérance. Le plus grave serait l'avènement trop rapide d'oligopoles sur les marchés ouverts de l'avenir. Alfred Chandler résumait à sa manière les cent années qui suivirent la guerre de Sécession « 10 ans de compétition, 90 ans d'oligopoles ». Une seule certitude : en Asie comme en Occident, les jeunes générations ne supporteraient pas que l'Histoire se répète.

- 5 **Éditorial** – Jacques Barraux
- 9 **Ont contribué à ce numéro**
- 13 *L'interclustering. De la communauté de pratique aux réseaux d'innovation*
Julien Cusin, Élodie Loubaresse
- 41 *L'erreur dans la prise de décision en situation. Le cas d'une collision aviaire en phase d'écopage*
Anaïs Gautier
- 63 *Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche*
Audrey Charbonnier-Voirin, Alexandra Vignolles
- 83 **Grand-angle** – *Pour Piketty. Une nouvelle pensée des Lumières pour les sciences humaines et de gestion*
Rémi Jardat

Dossier – Gestion des entreprises sociales et solidaires

1. Les outils

Sous la direction de Pénélope Codello-Guijarro, Amina Béji-Bécheur

- 103 *Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion*
Pénélope Codello-Guijarro, Amina Béji-Bécheur
- 111 *Les mécanismes de coordination de pactes d'actionnaires dans la finance solidaire*
Pascale Chateau Terrisse
- 127 *Gouvernance démocratique et circulation des savoirs. Quels dispositifs de gestion ?*
Sébastien Gand
- 143 *La politique d'achat d'une coopérative de solidarité en environnement. Outil de gestion, objet de médiation des tensions*
Marie J. Bouchard, Valérie Michaud

- 159 *Construire un projet interorganisationnel dans l'économie sociale et solidaire. Quel lien entre l'identification et l'émergence d'une compétence interorganisationnelle ?*
Sihem Mammam El Hadj, Frédérique Chédotel, Laurent Pujol
- 175 **Summary**

Amina BÉJI-BÉCHEUR est professeur des Universités de l'Institut de recherche en gestion de l'université Paris-Est (<http://www.irg.univ-paris-est.fr>). Ses projets actuels se centrent sur l'étude de l'innovation sociale portée par les entreprises de l'économie sociale et solidaire (groupe thématique POPESS-pilotage des organisations et de la performance dans l'ESS de l'IRG) que ce soit dans les SCIC (projet PAP SCIC-pilotage alternatif de la performance) ou par les acteurs du commerce équitable. Elle coordonne avec Pénélope Codello et Pascale Terrisse un projet d'ouvrage sur la gestion des entreprises sociales et solidaires pour valoriser les réflexions menées lors des journées GESS.

Marie J. BOUCHARD est professeure titulaire à l'École des sciences de gestion de l'université du Québec à Montréal, membre du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) où elle dirige actuellement l'axe Innovations sociales et entreprises collectives. Titulaire de la chaire de recherche du Canada en économie sociale de 2003 à 2013, elle a dédié ses travaux au marquage conceptuel et statistique de l'économie sociale, à l'innovation sociale et à l'évaluation. Elle a publié *The Worth of the Social Economy, an International Perspective* (Bruxelles, PIE Peter Lang), *L'économie sociale au Québec, vecteur d'innovation* (Presses de l'université du Québec – *Innovations and the Social Economy*).

Audrey CHARBONNIER-VOIRIN est professeur-chercheur en gestion des ressources humaines à l'Inseec Business School. Ses recherches portent sur la marque employeur, la performance au travail et les pratiques managériales.

Pascale CHÂTEAU TERRISSE est maître de conférences en sciences de gestion au sein du laboratoire IRG, Paris-Est Marne-La-Vallée. Ses travaux portent sur les outils de gestion dans les organisations de l'économie solidaire. Sur le plan théorique, ses recherches contribuent à l'analyse de l'instrumentation de gestion avec un angle critique et réflexif. Sur le plan managérial, ses études permettent d'établir des recommandations sur les outils de gestion des organisations de l'économie solidaire afin de favoriser la conservation et l'intégration des finalités plurielles, économiques, sociales et politiques.

Frédérique CHÉDOTEL est professeur à L'IGR-IAE de Rennes et membre du laboratoire du CREM, UMR CNRS 6211. Elle a publié de nombreux articles autour de la question du management des équipes, dans des entreprises classiques ou dans des organisations de l'Économie sociale. Ses recherches actuelles portent sur le management de la compétence collective, sur la gestion des conflits dans un contexte inter-organisationnel, sur l'identification sociale et sur la capacité des équipes à improviser.

Pénélope CODELLO-GUIJARRO, maîtres de conférences en management à l'IRG (Institut de recherche en gestion) de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée. Ses enseignements portent sur le management des organisations et des services. Ses travaux de recherche s'intéressent aux organisations et services innovants socialement, qui proposent des réponses nouvelles à des besoins de la société, en particulier elle étudie les dispositifs que l'organisation met en oeuvre pour développer ces services. Son approche pense en termes de pluralité d'acteurs, de pouvoir et de prise de décision partagés, d'intérêt collectif, etc. Elle analyse l'organisation en tant qu'espace « sous influences » créant des tensions de différentes natures mais aboutissant toujours à des designs organisationnels singuliers. Elle est co-créatrice avec Aminé Béji-Bécheur des journées GESS.

Julien CUSIN, ancien élève de l'École normale supérieure de Cachan, est agrégé du secondaire d'économie gestion et docteur en sciences de gestion (CREPA, université Paris-Dauphine). Actuellement maître de conférences à l'IAE Bordeaux (université de Bordeaux), il enseigne principalement le management stratégique, la gestion des connaissances et la gestion des ressources humaines. Il dirige également le Master 2 « Management des ressources humaines par apprentissage ». En tant que chercheur à l'erm/IRGO, il s'intéresse notamment aux processus d'apprentissage par l'échec à travers des méthodes qualitatives.

Sihem Mammam EL HADJ est doctorante allocataire-monitrice à L'IGR-IAE de Rennes. Le sujet de sa thèse porte sur

l'identification inter-organisationnelle et la compétence collective territoriale dans le secteur culturel Breton.

Sébastien GAND est professeur associé à Mines ParisTech et chercheur au Centre de gestion de scientifique. Ses travaux portent essentiellement sur l'organisation collective de la production d'expertise dans différents univers (industrie, services professionnels, services publics) et sur les conditions d'existence pérenne d'organisations démocratiques. Prolongeant le croisement entre expertise et démocratie, il a récemment copublié un ouvrage sur l'organisation d'une politique publique dédiée aux proches aidants de personnes âgées dépendantes (Aider les proches aidants : comprendre les besoins et organiser les services sur les territoires).

Anaïs GAUTIER est enseignant-chercheur senior en sciences de gestion au centre de recherche de l'armée de l'Air (CRaA) à Salon-de-Provence. Elle travaille au sein de l'équipe Management des organisations de défense (MOD) dans le cadre d'une activité de recherche sur les organisations confrontées à des situations extrêmes de gestion. Elle a développé sa thèse (2010) sur les modalités du retour d'expérience dans une perspective d'apprentissage organisationnel appliqué au milieu de la sécurité civile dans le cadre de situation opérationnelle de commandement réelle et simulée. Au sein de l'armée de l'Air, elle poursuit ses activités de recherche dans le cadre de problématiques de retour d'expérience appliquées à la Défense nationale et à la sécurité civile. Dans cet objectif, elle travaille sur les politiques culturelles de

l'organisation pour la prise en compte de l'erreur dans les actions conduites en situation d'exercice et en opération.

Rémi JARDAT, ingénieur ECP, DEA de sciences cognitives à l'EHESS, docteur en sciences de gestion Conservatoire national des arts et métiers, HDR université de Nantes, a conduit diverses recherches compréhensives recourant essentiellement à des références structuralistes et structurationnistes, avec une préoccupation pour les enjeux « entreprises et société ». Directeur de la recherche de l'ISTEC et chercheur associé au Cnam Lirsa E.A. 4603. Membre du comité de rédaction de *Society and Business Review* et président de la composante *Business for Society* de l'Académie européenne de management (EURAM), Rédacteur associé de la rubrique « New Emerging Concepts and Ideas for Management » de l'*European Management Review*.

Élodie LOUBRESSE, ancienne élève de l'École normale supérieure de Cachan, est agrégée du secondaire d'économie gestion et docteur en sciences de gestion. Actuellement maître de conférences à l'université Paris Sud, elle est en charge des relations internationales pour la faculté droit économie gestion et également impliquée dans la politique numérique de l'université. En tant que chercheur au RITM (Réseaux innovation territoires mondialisation), ses travaux

portent sur les relations interorganisationnelles, notamment au sein et entre les clusters et territoires, ainsi que sur les mobilités spatiales et dynamiques organisationnelles.

Valérie MICHAUD est professeure à l'École des sciences de la gestion de l'université du Québec à Montréal, membre du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et du Groupe de recherche sur la pratique de la stratégie (GePS). Elle s'intéresse aux pratiques et outils de gestion des tensions et paradoxes dans les entreprises sociales et collectives. Ses travaux ont été publiés dans *Organization Studies*, *M@n@gement* et la *Revue internationale Communication sociale et publique*.

Laurent PUJOL est maître de conférences à la faculté de droit, des sciences économiques et de gestion du Mans et membre du laboratoire ARGUMANS-GAINS, EA 2167. Il a publié un ouvrage sur le management du bénévolat (Vuibert) et réalise des travaux sur le management des organisations de l'économie sociale et solidaire.

Alexandra VIGNOLLES est professeur-chercheur en marketing à l'Insee Business School. Ses travaux de recherche portent notamment sur la marque employeur, le comportement du consommateur et du collaborateur.

