

Gestion des entreprises sociales et solidaires

2. Performance et hybridité

sous la direction de

Amina Béji-Bécheur
Pénélope Codello-Guijarro



L'hybridité de l'entreprise sociale et solidaire : facteur de performance ?

Le second dossier « Gestion des entreprises sociales et solidaires » complète le premier en abordant plus particulièrement le caractère hybride des entreprises revendiquant des missions sociales et solidaires, d'une part et une volonté de performance économique, d'autre part.

Les quatre cas présentés illustrent des problématiques liées à ce caractère hybride dans des contextes organisationnels et sectoriels très différents.

Ils montrent combien les discours autour de l'hybridité et les structures permettant son expression, sont des moyens pour maintenir l'équilibre entre objectifs sociaux et économiques.

Dans son article, Kévin André étudie les modalités d'évaluation d'une entreprise sociale, Grameen Veolia Water. À partir d'une recherche-action, il démontre comment l'hybridité de la structure imprime la démarche et est facteur d'efficacité à la condition qu'elle soit appropriée par les dirigeants et les collaborateurs. Le pouvoir de dire « l'hybridité » dans les indicateurs renvoie à la notion de performativité de ce concept.

Ce premier travail entre en résonance avec l'étude de cas autour de l'impact social réalisée par Philippe Eynaud et Damien Mourey.

Ces auteurs analysent le rôle des chiffres dans la construction identitaire de l'entreprise et dans les choix opérés par cette dernière. Ils soulignent l'importance de questionner et porter un regard réflexif sur les significations sous-jacentes. La gouvernance participative intégrant de multiples parties prenantes offre le moyen d'éviter que le chiffre ne devienne le maître à penser de l'organisation ou en paraphrasant John Langshaw Austin (1962)¹ que « chiffrer soit faire ».

Ainsi le modèle n'est pas totalement auto-réalisateur et les moyens mis en œuvre peuvent permettre la résistance à la performativité des normes dominantes. En complément de ces résultats, il ressort de la recherche menée par Nathalie Lallemand-Stempak sur le cas d'une mutuelle d'assurance que la planification stratégique est aussi un dispositif pertinent pour permettre à une organisation de maintenir son identité tout en s'adaptant aux évolutions de son environnement. En analysant les dynamiques qui sous-tendent ce dispositif, l'auteur met en exergue les tensions qui s'y font jour et la manière dont ces dernières sont gérées. L'équilibre obtenu demeure cependant précaire et nécessite un engagement renouvelé des dirigeants.

La pression de l'environnement sur les organisations de l'économie sociale et solidaire et le risque d'isomorphisme est aussi le point de départ de l'étude de cas de Florent Giordano, Joan Le Goff et Denis Malherbe. À partir de la question : l'éthique mutualiste est-elle soluble dans le *New Public Management* ? les auteurs démontrent, *a contrario* des cas précédents, la difficulté pour un acteur historique de la mutua-

lité dans le domaine sanitaire d'échapper à la doctrine dominante du *New Public Management*. L'analyse longitudinale des discours montre un mouvement croisé de pénétration du *New Public Management* et une instrumentalisation de l'ESS pour agir en marché. Ce dernier cas illustre comment labelliser ESS peut devenir un élément de valorisation en marché sans créer de la valeur sociale et solidaire lorsque les dispositifs de gestion ne sont plus dépositaires des valeurs et conventions de l'économie sociale et solidaire.

Ce second dossier sur la gestion des entreprises sociales et solidaires ouvre la voie à la diffusion des travaux en sciences de gestion pour comprendre, décrire et questionner les organisations à visées sociales et solidaires.

Rentrer dans la boîte noire des organisations, poursuivre ce travail long d'investigation, encourager la réflexivité et engager des recherches partenariales pour produire de la connaissance avec les acteurs de ces structures, leur donner la parole et organiser le dialogue entre théorie et pratique sont les objectifs que nous avons poursuivis.

Ce projet ne s'arrête pas avec ce numéro, la troisième édition de la journée de recherche GESS aura lieu en décembre 2015 et un ouvrage collectif sera l'occasion de poursuivre l'aventure intellectuelle pour que la connaissance des entreprises sociales et solidaires puisse enrichir les sciences de gestion au service de la société.

Nous tenions à remercier Marion Maignan, doctorante à l'IRG pour son rôle de secrétaire de rédaction dans ces deux dossiers spéciaux. Merci également à l'équipe de la RFG pour la fluidité de cette collaboration.

1. John Langshaw Austin (1970), *Quand dire c'est faire*, Éditions du Seuil, Paris.