

If not for profit,  
for what and how?

S O C I A L  
E N T E R P R I S E

# Management, “sensemaking” et économie sociale et solidaire

Nicole ALIX  
Confrontations Europe

*EMES-SOCENT Conference Selected Papers, no. LG13-31*

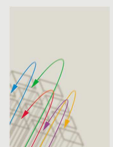
4<sup>th</sup> EMES International Research Conference on Social Enterprise - Liege, 2013

Interuniversity Attraction Pole (IAP)  
on Social Enterprise (SOCENT) 2012-2017

and



 **EMES network**



© Nicole Alix 2013. EMES-SOCENT Conference Selected Papers are available on the EMES website ([www.emes.net](http://www.emes.net)) and on the SOCENT website ([www.iap-socent.be](http://www.iap-socent.be)). These papers do not undergo any editing process. They are published with the support of the Belgian Science Policy Office, within an Interuniversity Attraction Pole (IAP) on social enterprise entitled "If not for profit, for what? And how?".

# INTRODUCTION

L'économie sociale et solidaire (ESS) participe d'un mode de production qui repose sur une mise en commun de volontés et de moyens au sein de sociétés de personnes et non de capitaux : des groupes humains, en réponse à leurs besoins, développent des solutions économiques. L'ESS est donc censée accorder une place centrale à la personne, à chaque personne et à l'action collective, au sein des organisations économiques.

Or, un mouvement de rationalisation semble conduire à l'amoindrissement de la place accordée au génie humain, individuel et collectif à la solution des problèmes rencontrés :

- dans les entreprises en général, quel que soit leur statut (société de capitaux, entreprises publiques, entreprises de l'économie sociale), on applique de plus en plus de modèles et de normes censées mieux appréhender la complexité du monde et aider à la maîtriser,
- dans les rapports entre les institutions au sein de la société, on recherche aussi des modèles rationnels soit pour se développer, soit pour sortir de situations de crise.

Ce mouvement de rationalisation, utilement mis au service de l'industrialisation des processus de production, conduit aussi à des pertes :

- perte de sens : souffrance sur le poste de travail de personnes qui appliquent des consignes plus que ne suggèrent des solutions ;
- perte de l'implication des personnes, des salariés dans l'entreprise ou des bénévoles dans la société ;
- perte d'innovation, lorsque les process ou les labels enferment au lieu de promouvoir ;
- perte de diversité, par suite de la modélisation des entreprises par les outils de gestion et d'une absence de reconnaissance du rôle spécifique des sociétés de personnes.

Ces tendances ont un effet boule de neige : amoindrir le rôle de l'humain dans les institutions réduit l'innovation, donc la réactivité, ce qui pousse à produire encore plus de process et de normes pour parer au risque de défaut.

L'économie sociale n'échappe pas à ces évolutions. Ce constat fait l'objet d'une littérature critique. J'ai moi-même depuis 40 ans été le témoin d'une pression sur l'économie sociale pour qu'elle s'aligne sur des outils de gestion et modes de management non spécifiques, dans les trois fonctions de direction que j'ai exercées :

- élaboration de politiques et d'outils de gestion pour les entreprises de l'économie sociale (UNIOPSS<sup>1</sup>),
- établissements et services pour personnes âgées (Les Maisons Isatis),
- banque coopérative (Crédit Coopératif).

**Je pointe le paradoxe suivant :**

- **d'un côté on en est venu à identifier les méfaits ordinaires de la standardisation** dans les organisations des entreprises et **valoriser la coopération et l'entreprise comme communauté de travail, dont l'économie sociale et solidaire serait une sorte d'idéal type** ; on prête à l'ESS de possibles vertus de sortie de la crise actuelle du capitalisme, comme vecteur d'émancipation des personnes et des collectifs et comme sources d'innovation sociale,
- **d'un autre côté, on critique l'affaiblissement des spécificités de l'ESS et une certaine banalisation, vus au travers de phénomènes intrinsèques** (vieillesse des dirigeants, sclérose des structures...) **ou extrinsèques** (concentration des entreprises, pression concurrentielle..) et on pense qu'il est bon que de nouveaux entrants bousculent les vieilles dames de l'ESS.

---

<sup>1</sup> Union nationale interfédérale des organismes privés sanitaires et sociaux

Mais on ne rapproche ces deux phénomènes. **Mon hypothèse est que les outils et modes de gestion dans lesquels les organisations de l'ESS doivent s'insérer, à l'instar des autres modes d'organisation, sont justement ceux qui réduisent la dimension humaine dans l'organisation de l'entreprise, réduction qu'on dénonce par ailleurs. On tue donc d'un côté les spécificités que l'on vante de l'autre, sans interroger la pertinence du cadre de référence.** Ce paradoxe fonde mon hypothèse d'étude.

En tant que dirigeante d'entreprises d'ESS, je me suis heurtée aux principes dominants en matière de gestion, notamment la tendance à l'alignement sur le client ou l'électeur "moyen" et à la concentration pour rendre au prix le plus bas un service moyen au citoyen moyen. Ce qui aboutit à des opérateurs "too big to fail" et à l'inadaptation de l'offre à tous ceux qui ne reconnaissent pas dans cette moyenne fictive (ils finissent d'ailleurs par créer des formes alternatives, notamment d'économie sociale, ou par se rebeller). Comme le souligne Elinor Ostrom, *"lorsque les modèles qui présupposent l'absence de communication et de capacité à changer les règles ...sont appliqués hors de leur champ, cela peut produire plus de tort que de bien, par exemple, détruire le capital institutionnel accumulé pendant des années d'expérience"*<sup>2</sup>.

Comme je ne suis pas une chercheuse académique, je ferai une revue de littérature et pointerai des pistes de recherche plus que ne résoudrai moi-même des questions de recherche.

Dans un précédent papier<sup>3</sup>, **j'ai montré que les politiques publiques et le droit sont en décalage par rapport aux nouveaux enseignements des sciences économiques et de l'environnement, en faveur de la diversité des modes d'organisation des entreprises.**

Dans la présente étude, **je pointe l'importance de l'implication des managers, qui vivent au cœur des entreprises, pour identifier les besoins de diversité et la promouvoir au quotidien. Les dirigeants jouent un rôle spécifique** d'engagement, d'implication, sur les registres qui sont les leurs :

- **l'identification des forces et faiblesses et la détermination d'une direction** (un sens, une stratégie)
- **le choix des méthodes et des outils de gestion**
- **la promotion de relations d'équipe, de travail et de dialogue social** qui favorisent l'éclosion de solutions collectives à partir des implications personnelles.

C'est de la **responsabilité des dirigeants et des managers d'interpeller "de la base" le cadre de référence de gestion des entreprises, pour que la pratique contribue à adapter la théorie.** Ce qui vaut pour l'ensemble des entreprises est **vital dans l'économie sociale et solidaire**, puisqu'elle représente **un modèle d'organisation (fondé sur la réciprocité) challengé en permanence** par les deux autres modes de coordination au sens de Polanyi, le marché et la redistribution. **Les dirigeants de l'économie sociale ont le droit et le devoir de "transgression ordinaire"**<sup>4</sup>, en disant la pratique qui bouscule la norme.

Je propose donc d'analyser le rôle de l'ESS dans un contexte de normalisation des modes d'organisation, les contraintes auxquelles elle fait face (en termes de normes et de développement) et le rôle spécifique de leurs managers et leaders. Je me focaliserai sur les organisations de membres, ce qui permet aussi de pointer le rôle spécifique des assemblées générales que les sciences de gestion analysent peu.

---

<sup>2</sup> OSTROM Elinor, « Gouvernance des biens communs, Pour une nouvelle approche des ressources naturelles », Edition de Boek, 2010.

<sup>3</sup> ALIX Nicole, "Do EU legislation and economic policies act in concert in developing a harmonised business theory for social economy and social enterprise? A European review from 1990 to 2011", CONFERENCE WORKING PAPERS SERIES-VOLUME VIII - Siena, Italy, 2012 ; synthèse dans RECMA 327, janvier 2013.

<sup>4</sup> ROUSSEAU François "Notre société est-elle malheureuse ? planète associative et progrès social", magazine Racines, La Roche sur Yon, 23 octobre 2009.

Dans une 1ère partie, je montrerai que la normalisation des entreprises est réinterrogée au regard des effets négatifs qu'elle provoque et que les sciences de gestion pointent la nécessaire réhabilitation de la communauté de travail et de la coopération.

Dans une deuxième partie, je montrerai comment, en sens inverse, les spécificités des sociétés de personnes dans l'ESS sont menacées par l'extension d'outils de gestion et de systèmes de régulation des sociétés de capitaux.

Dans une troisième partie, je m'attacherai à pointer le rôle spécifique des dirigeants et les éléments théoriques et pratiques sur lesquels les managers de l'ESS peuvent s'appuyer pour "gérer le sens" au sein de l'ESS et, ainsi, à le promouvoir dans le cadre de référence de gestion de toutes les formes d'organisations.

## 1ÈRE PARTIE : LA NORMALISATION DES ENTREPRISES OPPOSÉE À LA COMMUNAUTÉ DE TRAVAIL ET DE LA COOPÉRATION

### 1 - Critique de l'évolution des organisations et de ses conséquences

#### 1.1 - La critique des procédures de gestion

Jamais notre monde développé n'a été si contrôlé, normé, évalué, ... Jamais la mise en œuvre du principe de précaution n'a été si bien huilée. Mais, après la crise de 2008, beaucoup se sont interrogés. La norme, soit disant garantie de pérennité, n'a pas évité la catastrophe financière. Au contraire même, prétendent certains.

Les normes comptables internationales ont été procycliques et ont perdu toute signification quand il n'y a plus eu de « marché ». Les agences de notation, se fondant sur les mêmes modèles mathématiques, ont affolé les marchés. On en a appelé au régulateur bancaire et prudentiel pour éviter de nouveaux errements. Au bout de cinq ans de régulation, on se rend compte que l'on n'a pas préservé un financement adéquat de l'économie. Les régulateurs raisonnent "macro" sans savoir "par où passe la macro" au quotidien et sans mesurer l'effet cumulé de leurs décisions.

Le numéro de la Revue française des sciences de gestion de l'automne 2012<sup>5</sup> montre que l'on a préparé la crise en "*chassant de bonnes pratiques, au nom de fausses théories*". Même après que les courants critiques aient critiqué l'organisation technocratique du travail, la raison d'être d'une entreprise est censée être un noeud de contrats, entre actionnaires et dirigeants, entre ceux-ci et les salariés. Le but est de réduire les coûts de transaction, dans une vision de l'entreprise comme un ensemble de fragments que l'on peut acquérir ou céder sur un marché (Vincent Hatchuel, Le Monde, chronique du 16 avril 2013). Même si les signaux d'alerte se multiplient entre 1995 et 2005, rares sont les chercheurs qui font un lien avec ces théories et il faudra attendre la crise de 2008 pour voir réinterrogée la conception "contractualiste" et financière de l'entreprise, qui a fait régresser des approches plus coopératives

Petit à petit, les processus de gestion se sont standardisés, y compris dans le "New public management"<sup>6</sup> et tendent à définir de plus en plus précisément ce que non seulement l'entreprise doit faire, mais aussi ce que chacun de ses employés doit faire (F. Dupuy).« *Les salariés sont tous les jours contraints par des outils de gestion qui cherchent à mettre ce qu'ils font, la façon dont ils le font*

---

<sup>5</sup> "Bonnes vs mauvaises pratiques et théories en management", Revue française des sciences de gestion 2012/9-10, n°228-229.

<sup>6</sup> "New public management et professions dans l'Etat : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? Interrogations sur le devenir des groupes professionnels inscrits dans les services publics, remise en cause de leur autonomie ." dossier collectif, in Sociologie du travail, 53 (2011) 293-348.

et les résultats qu'ils obtiennent sous un contrôle toujours plus serré, toujours plus tâillon et pourtant inefficace »<sup>7</sup>.

Herbert Simon<sup>8</sup> a estimé que la procédure devient importante à étudier lorsque l'agent n'a pas une information complète : dans ce cas, en effet, il ne peut pas trouver la solution optimale. Selon Simon, il va arrêter ses recherches d'information quand il aura trouvé une solution satisfaisant ses besoins (satisficing). Pour Simon, la création et l'utilisation de procédures routinières permet de mieux faire face à l'incertitude. L'organisation permet de diviser le processus de décision entre plusieurs agents et le fractionnement de la prise de décision permet de limiter le risque d'erreur et peut aider à la correction des erreurs de décision. La cohérence des décisions à l'intérieur de l'organisation est permise par :

- l'autorité qui s'appuie sur un système de sanctions et de récompenses.
- la loyauté qui consiste pour l'individu à intégrer les objectifs de l'entreprise. Celle-ci dépend de ce qu'apporte l'organisation à l'individu en échange de sa docilité et de la capacité des individus à élargir leurs « horizons humains » c'est-à-dire d'« accepter que notre sort soit lié au sort du monde tout entier ».

Pour Simon, déjà, cependant, " nous pouvons, sans entrer en contradiction avec la doctrine du gène égoïste introduire des mécanismes pour le changement évolutionniste d'une société tout entière qui imposent des critères sociaux dans le processus de sélection ».

Car toute la question est de savoir quand "l'agent" considère qu'il a atteint "la solution optimale", qui est forcément datée dans le temps. prendre une décision de gestion est une décision à un moment donné compte tenu des éléments dont on dispose à ce moment-là et tout dirigeant doit ponctuer son management de "micro-décisions" qui se succèdent dans le temps, se corrigeant les unes les autres afin d'atteindre le but fixé ("le sens", la "direction").

C'est K.E. Weick<sup>9</sup> qui en 1995 apporte l'idée que le sens ne se construit pas avant l'action, mais pendant l'action. L'individu ne doit pas attendre de l'entreprise un sens préétabli, mais il s'engage dans un processus interactionnel pour construire simultanément une dynamique d'action et de sens. Introduisant le concept de "sensemaking" -création/gestion du sens- dans des études organisationnelles, Weick accorde une attention aux questions d'ambiguïté et d'incertitude dans cette recherche du sens. Les organisations "mindful" ("*collective mindfulness*", 1999) font preuve de : préoccupation de l'échec, réticence à simplifier, sensibilité aux opérations, engagement à la résilience et déférence à l'expertise. Il promeut ainsi une théorie de l'information organisationnelle portant sur la complexité du management de l'information dans l'organisation et se centrant sur la réduction des équivoques et de l'incertitude via un process de collecte d'information, de management<sup>10</sup>.

## 1.2 - La critique de la théorie managériale :

Des économistes, notamment A. Sen, montrent que réduire le comportement individuel à la rationalité et l'égoïsme est inopportun, et empêche de mettre le pouvoir économique au service du bien-être pour chaque membre de la société et pour la société elle-même. Mais les sciences de gestion restent marquées par des conceptions égoïstes et rigides de l'attitude des collaborateurs.

L'entreprise préfère mettre en place un reporting précis pour savoir comment les salariés utilisent leur temps de travail et c'est ce qui guide les décisions du management. Outre la culture gestionnaire de l'entreprise, le principe tayloriste selon lequel « *il faut lutter contre la flânerie des opérateurs* » concerne toujours nos organisations, bien qu'elles ne soient plus nécessairement tayloriennes. On

---

<sup>7</sup> DUPUY François, "Lost in Management, La vie quotidienne des entreprises au XXI ème siècle", Seuil, 2011.

<sup>8</sup> PARTHENAY Claude " Herbert Simon : rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel", Document de Travail CEPN (Paris XIII et Université de Cergy-Pontoise), 2005.

<sup>9</sup> WEICK Karl E. 3Sensemaking in Organizations", Sage publications, Thousand Oaks California, 1995).

<sup>10</sup> WEICK, SUTCLIFF, OBSTFELD, "Organizing and the process of sensemaking", Vol 16, n°4, p 409-421, jul/aug 2005.

distingue entre le management en amont (qui conçoit les décisions) et le management en aval (qui met en œuvre les décisions). Le management en amont met en œuvre une organisation et des procédures avec l'aide d'experts. Il considère que ces décisions sont efficaces dès lors qu'elles semblent fonctionner sur le terrain, mais ne tient pas compte du rôle joué par le management de l'aval qui donne du sens à la décision, du corps social qui met en œuvre l'intelligence collective, etc.

La logique managériale dominante repose sur des relations contractuelles, "être quitte", être dans des relations d'équilibre instantané et oublier tout ce qui est de l'ordre du pacte social. L'entreprise gère mal le lien social, qui paraît inutilement coûteux selon la logique du contrôle de gestion. « On ne gère bien que ce que l'on sait mesurer ». Or, le lien social ne se mesure pas, l'entreprise ne sait donc pas le gérer, c'est donc qu'il n'a pas de valeur si on suit la logique de l'entreprise.

Norbert Alter décrit ainsi la crise actuelle de la théorie managériale : l'entreprise ne tire pas partie des ressources qu'elle a à sa disposition, dans une situation paradoxale où une compétence collective est spontanément produite et où l'entreprise, au lieu d'utiliser cette ressource, fait tout pour lui interdire d'exister en réduisant la place du lien social. La recherche pointe les effets de perte.

- *Perte d'innovation :*

Norbert Alter <sup>11</sup> montre que les cercles de qualité passent à côté des problèmes car ils tentent de résoudre des dysfonctionnements en tant qu'écarts répétés par rapport à la règle alors que ceux-ci sont utiles, fonctionnels. Alter appelle à accepter la différence (La gestion du désordre en entreprise, 1990), accepter le conflit, oublier les modèles, soutenir la déviance pour gérer les transgressions. Parce que l'innovation suppose d'accepter une part de désordre, qui n'est jamais exactement le même. Dans la lignée de Durkheim (1983) - tout désordre est compris comme prémices d'un ordre nouveau – Alter (2002a, *L'innovation : un processus collectif ambigu, La Découverte*) pointe que « La transgression des règles ...représente une sorte d'anticipation sur le développement des institutions » (Alter, 2002a, *L'innovation : un processus collectif ambigu, La Découverte*). Alter montre que la coopération fonctionne sur les deux sens du mot "complice" : les individus entretiennent des liens suffisamment étroits entre eux pour qu'ils n'aient plus besoin de s'exprimer explicitement pour que l'autre sache ce qu'il a à faire et seuls les initiés peuvent bénéficier de l'altruisme des autres.

- *Perte de réactivité :*

Norbert Alter montre que les entreprises sont en situation de mouvement et non de changement, au sens de passage d'un état stable à un autre. On est plutôt dans un état structurellement instable, ce qui rend vite les procédures obsolètes ou, quand elles se superposent, contradictoires et chronophages (on a tous entendu cette expression, dit Alter : « *Je n'ai plus le temps de travailler* »).

Alors que "*l'incertitude est une bonne nouvelle*" - un monde de certitude serait insupportable -, les écoles de management restent dans l'idée que l'incertitude est un manque de connaissance. Réussir en management, c'est s'appuyer sur l'incertitude, réfléchir à partir du futur et pas du présent. Il n'y a pas d'espoir sans incertitude nouvelle<sup>12</sup>.

Le général Vincent Desportes<sup>13</sup> applique ce raisonnement à la guerre : puisqu'on "*ne peut pas mettre la guerre sous contrôle...c'est le chaos qui va permettre de gagner, entre le délibéré et l'émergent*". Dans une multiplicité de variables, impossibles à modéliser, donc incontrôlables, le chef va devoir décider en fonction de ses intuitions et de conviction, prendre des risques et convaincre ses collaborateurs. C'est son rôle (« *sinon on n'a pas besoin de chef, il suffit de collaborateurs qui connaissent les règles* »). Il faut donc faire confiance à l'homme et lui donner des systèmes

---

<sup>11</sup> BABEAU Olivier et CHANLAT Jean-François, "Déviance ordinaire, innovation et gestion. L'apport de Norbert Alter" Revue française de gestion, vol 37, N°310, 01/2011.

<sup>12</sup> BRANCHE Robert, "Choisir son cap dans l'incertitude", Ecole de paris du management, 1<sup>er</sup> février 2012.

<sup>13</sup> DESPORTES Vincent, Ancien directeur du Collège interarmées de défense, enseignant à HEC et à Sciences Po, Ecole de Paris du management, séance du 21 janvier 2013.

adaptables. Plus la situation est complexe, plus il faut décentraliser ; les structures rigides ne sont pas adaptables au chaos.

- *Perte de sens et donc d'implication au travail :*

L'impossibilité de l'accès au sens peut entraîner des situations dramatiques, des salariés dépressifs. Yves Clot<sup>14</sup> montre comment le stress naît de la non prise en compte de l'aspiration au travail bien fait. Selon lui, il faudrait institutionnaliser au sein des entreprises une controverse permanente sur les critères de qualité du travail. *"Pour retrouver le goût du bonheur, revalorisons l'idée de coopération"*. Les salariés de grandes entreprises disent ne pas se sentir reconnus. Si l'entreprise ne tient compte que de la réalisation des objectifs, effectivement elle n'apprécie pas de ce qui est réellement donné par le salarié et provoque colère et position de retrait. S'ils ont le sentiment de ne pas pouvoir contribuer au bon fonctionnement de l'organisation, les salariés se détachent de plus en plus de l'entreprise : *« puisque c'est comme cela, je ne fais plus que ce qui est prévu par la fiche de poste »*.

Alter fonde la coopération en entreprise sur les deux sens du mot "complice" : les individus entretiennent des liens suffisamment étroits entre eux pour qu'ils n'aient plus besoin de s'exprimer explicitement pour que l'autre sache ce qu'il a à faire et seuls les initiés peuvent bénéficier de l'altruisme des autres. Dans un rapport « donnant/donnant » vis-à-vis de l'entreprise, la générosité entraîne la générosité. Ce qui permet la générosité, c'est le déséquilibre de l'échange.

## 2- Promotion de la communauté et de la coopération

On en est donc venu à reconnaître que, pour bien travailler, on a besoin de liens sociaux et de coopération et que, dans un contexte de crise économique, sociale, environnementale, politique..., les porteurs de projets sont aux prises avec l'incertitude et ne peuvent se fier seulement à des modèles mathématiques. Ils ont besoin de la réactivité humaine.

Ces éléments poussent à revaloriser les concepts de communauté et de coopération.

### 2.1 - L'entreprise comme communauté d'acteurs

Dominique Bessire et Hervé Mesure<sup>15</sup> se réfèrent à De Woot (1968) pour qui il n'est pas possible de définir la fonction de l'entreprise en se fondant uniquement sur les fins individuelles de ses membres, ni en termes de soumission à l'intérêt général. Pour De Woot, l'entreprise existe *« pour créer, pour progresser, pour produire 'un mieux' »* (p.189). *C'est dans cette fonction de création que peut se réaliser l'intégration des intérêts individuels et sociaux qui se trouvent respectivement en amont et en aval de l'acte d'entreprendre*" (p. 186). *C'est en créant que l'entreprise contribue au bien commun, car la créativité « constitue le ressort du progrès social et (en) fournit les moyens »* (p. 192). *C'est en créant que « l'homme peut satisfaire ses grandes aspirations et notamment le désir de réalisation de soi et qu'il peut trouver un sens à son travail »* (p.191). Les chercheurs attribuent aux communautés de pratique trois caractéristiques : une finalité qui transcende les intérêts de ses membres, un lieu de créativité, l'exigence de sens.

Albert O. Hirschman<sup>16</sup> avait lui montré comment la prise de parole, action menée de l'intérieur pour exprimer son mécontentement et le loyalisme (loyalty) traduit la confiance dans l'organisation. Quand ils pensent que "leur voix" va améliorer la situation, les acteurs "économiques" vont

---

<sup>14</sup> CLOT Yves Clot, titulaire de la chaire de psychologie du travail au CNAM, Ecole de Paris du management, séance du 20 septembre 2012.

<sup>15</sup> BESSIRE Dominique Bessire et MASURE Hervé, 3Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications", Revue management et avenir N° 30, décembre 2009.

<sup>16</sup> HIRSCHMAN Albert O. 3Défection et prise de parole, théories et application3 –Fayard ,1995. (Traduit de l'anglais, Exit, Voice and Loyalty, 1970) Exit, Voice and Loyalty : Further Reflections and a Survey of Recent Contribution, The Milbank Memorial Fund Quarterly, Health and Society,, Vol 58, n3, Summer 1980, pp 430-453.



s'impliquer dans le but d'influer sur la politique de l'organisation, attitude positive qui empêche le processus de dégradation de devenir cumulative. Ce qui signifie que chacun a un rôle à jouer. Loyalty ne veut pas dire appartenance. Or la plupart des entreprises on trouve de l'apathie, contraire de la critique interne.

Ce que le rapport de François Bloch-Lainé sur la réforme de l'entreprise avait bien pointé : *"La contestation va de pair avec la participation. Elles se développent toutes les deux, car la matière à discussion grandit. On s'explique au lieu de se contraindre"*.

## 2.2 - Des pistes d'évolution du droit

Les organisations contemporaines les plus innovantes apparaissent donc désormais comme celles où les capacités créatrices sont indissociables de la reconnaissance des engagements et des coopérations.

L'entreprise s'est formée comme un collectif original dédié à l'activité inventive, dans une prise de conscience que l'entreprise est un projet collectif, qui a besoin d'un chef d'entreprise et de salariés formés, montrent Blanche Segrestin et Armand Hatchuel<sup>17</sup>. Le terme d'entreprise arrive dans la loi avec celui du chef d'entreprise. Son objectif n'est pas seulement d'accumuler du profit par les moyens du marchand ; elle se veut créatrice de nouveaux potentiels de valeur. Elle ne compte pas sur des ressources déjà existantes, mais sur une dynamique d'innovation. L'entreprise est une puissance de création.

Pendant les 30 glorieuses, le chef d'entreprise continue de gérer la dynamique de projet collectif, l'innovation dans la création et l'usage de ressources nouvelles, humaines, capitaux... Sa tâche va au-delà du compromis entre les forces présentes dans l'entreprise, il crée une dynamique.

Mais la théorie de l'agence a prétendu que les dirigeants représentent non la société ("l'intérêt social") mais les actionnaires. Une conception ancienne de l'action productive occulte largement la dimension créatrice de l'entreprise.

S'il y a bien un contrat de société et un contrat de travail, on ne trouve donc pas en droit de "contrat d'entreprise" : le droit a alimenté la confusion entre entreprise et société anonyme ou société de capitaux. Segrestin et Hatchuel préconisent de "refonder" l'entreprise en la caractérisant non comme un groupe d'intérêt, mais comme un projet de création collective, en puisant notamment des idées dans :

- le modèle des SCOP, où le contrat de société fait référence au contrat de travail ;
- les principes d'autogestion, de participation ;
- le principe de co-détermination (et non de co-gestion).

## 2ÈME PARTIE : LES SPÉCIFICITÉS DES SOCIÉTÉS DE PERSONNES DE L'ESS MISES EN CAUSE PAR LES OUTILS ET MODES DE GESTION DE RÉFÉRENCE

Jean-François Draperi<sup>18</sup> s'interroge sur les conditions du succès actuel de la formule coopérative. *"Tout se passe en effet comme si la coopérative et l'économie sociale et solidaire accédaient à une reconnaissance au moment même où elles étaient moins coopératives, moins sociales et moins solidaires ; elles sont plus puissantes à condition qu'elles soient moins elles-mêmes"*. *"Depuis deux siècles environ, l'entreprise est conçue selon un modèle majeur, dominant, celui de la société de capitaux. Mais, depuis deux siècles également, un autre modèle, mineur, existe également, celui du groupement de personnes, dont l'archétype est la coopérative et dont la somme définit aujourd'hui l'économie sociale et solidaire"*.

---

<sup>17</sup> SEGRESTIN Blanche et HATCHUEL Armand « Refonder l'entreprise », Le Seuil, 119 p, 2012

<sup>18</sup> DRAPERI Jean-François, "La République coopérative", Larcier, 2012, 327 pages.

# 1 - Deux spécificités au cœur : des organisations de membres, qui promeuvent l'émancipation de leurs acteurs sur la base d'un principe de réciprocité élargie

Toute entreprise d'économie sociale et solidaire a trois caractéristiques :

- un projet (mise en œuvre de moyens) en réponse à des besoins économiques et sociaux,
- porté par un groupe social identifié
- qui fonctionne sur la base d'une réciprocité élargie (A donne à B qui donne à C).

L'économie sociale n'est pas une question de secteur. Elle permet d'associer des personnes (physiques et morales) entretenant des rapports divers avec l'activité (usagers, bénévoles... ) qui partagent un projet de production orientée vers des choix de développement socialement responsables et économiquement durables. L'économie sociale est dans une démarche de self-help et d'empowerment : œuvrer pour que ce soient les hommes et les femmes qui fassent l'économie (et même la mondialisation) et non l'inverse.

La coopération est un mécanisme de coordination alternatif au marché et à la hiérarchie. C'est ce qui fonde, selon Bernard Enjolras<sup>19</sup>, la base conceptuelle commune à l'économie sociale. Enjolras montre que ces entreprises, avec leur système de gouvernance qui repose sur les structures de coopération, sont particulièrement pertinentes lorsqu'il y a des objectifs non pécuniaires et qu'on est dans des défaillances de marché et de transaction. Selon Bernard Billaudot<sup>20</sup>, le marqueur institutionnel de l'ESS a trait à la nature des relations qu'un organisme de l'économie sociale entretient avec ses parties prenantes. Ces relations sont distinctes des transactions internes à l'organisation, elles sont guidées par un ensemble de normes techniques et sociales propres au réseau qui regroupe tout ou partie de ses parties prenantes.

Selon Alain Lipietz<sup>21</sup>, à la crise économique et financière s'ajoute une crise écologique et une crise de l'«individuation». L'«individuation» est le résultat de la désagrégation, particulièrement forte en Europe, de la famille et de l'Eglise qui, historiquement, étaient les lieux d'exercice de la solidarité. L'ESS exprime à la fois une révolte et la reconnaissance qu'il y a d'autres formes que l'Etat et le marché : s'occuper les uns des autres ne peut pas être un rapport marchand. Dans la réciprocité, le « contrat » relève de l'idée générale que je fais quelque chose pour autrui parce que je pense que quelqu'un, la communauté, le fera pour moi. L'ESS fournit une réponse positive à la crise de l'individuation.

---

<sup>19</sup> ENJOLRAS Bernard, "Market, hierarchy and cooperation : transaction cost and the theory of associative firm », Institute for social Research, working paper, 2009.

<sup>20</sup> BILLAUDOT Bernard « Une nouvelle cosmologie pour un développement durable », conférence débat du 22 février 2011 (texte 1) ; « Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire ? une nouvelle réponse théorique », septembre 2010 (texte 2) ; « Ecologie, justice sociale et développement durable ; éléments d'analyse pour une refondation de la gauche » (mars 2011, proposition pour une journée de réflexion avec des membres de Europe écologie- les Verts) (texte 3)

<sup>21</sup> LIPIETZ Alain, « Green Deal, La crise du libéral-productivisme et la réponse écologiste », Ed. La Découverte, 2012, 181 p.

## 1.2- Les spécificités de l'ESS à l'épreuve

Ces spécificités sont constamment à l'épreuve :

- du "changement d'échelle", particulièrement attendu pour résoudre la crise du capitalisme et/ou pousser à la transformation sociale, aux côtés du mouvement de l'entrepreneuriat social et du social business,
- de l'insertion dans un système désormais partout dominé par le mode de coordination du marché et le modèle de la société de capitaux.

Pour Polanyi, les trois modèles d'intégration économique (la réciprocité, la redistribution et le marché) sont concomitants au sein d'une même société. L'économie dite sociale et solidaire participe de la réciprocité ; elle s'appuie sur un principe permettant de la distinguer des autres modes de production, de circulation et de financement soumis aux logiques de la redistribution, du marché ou des contraintes domestiques.

A la lecture de Jean-Michel Servet, on doit aussi admettre que le principe de marché, même s'il est incapable de fonctionner de façon autonome et pérenne, apparaît hégémonique : il soumet les deux autres, d'où la difficulté pour développer la réciprocité dans des sociétés dominées par la commutation du marché.

Le droit européen continue de traiter l'économie sociale comme une « défaillance de marché » (cf réglementation des services d'intérêt général) : le marché, même s'il n'existe pas ou ne peut pas exister, est toujours considéré comme l'idéal à atteindre, le mode le plus approprié pour assurer tous les types de fonctions ; la "défaillance de marché" est entendue au sens où il faudrait avoir la preuve que le marché ne peut pas fonctionner pour autoriser des alternatives. Parfois l'ESS est traitée comme une défaillance de l'Etat (directives marchés publics) : en droit européen, il n'y a pas de reconnaissance de droit collectif adapté aux initiatives de citoyens groupés, à la propriété et la gestion publique ou collective, ou à l'hybridation des ressources au sein d'une même organisation.

L'introduction des modes de fonctionnement du marché dans les espaces traditionnellement réservés à la réciprocité met en danger les organisations de la réciprocité, principe considéré comme « allant de soi », donc inutile à protéger.

Les entreprises de l'économie sociale et solidaire, dont les spécificités sont plébiscitées par les citoyens, sont affectées plus par les réformes normalisatrices. Il est facile de critiquer celles qui se laisseraient corrompre par les formes organisationnelles dominantes et galvauderaient leurs principes, il n'est pas facile en revanche de faire vivre durablement la différenciation.

## 2- Quelques exemples d'évolutions, tirées de mon expérience

François Espagne, ancien Secrétaire général de la CGSCOP<sup>22</sup>, rappelle qu'en 1866, au Congrès de l'Association internationale du travail, s'est opéré le passage mobilisateur du concept d'association à coopération. Vient alors ce qu'il appelle une "phase de corruption", de "coopération mimétique" : les coopératives ont demandé non pas une loi à part pour les régir, mais une adaptation de la loi générale des sociétés ; elles ont mimé les formes d'organisation dominantes. La forme définitive ne leur a finalement pas plu, mais elles n'ont pas su ou pu faire autrement.

---

<sup>22</sup> ESPAGNE François, ancien Secrétaire général de la CGSCOP, AGR Midi-Pyrénées 6 mai 2010 – « La moderne histoire de l'économie sociale : En quoi l'histoire de l'économie sociale éclaire-t-elle les débats d'aujourd'hui ? »

Par exemple, dans les premières coopératives, le rapport de travail n'était pas régi par le droit du commun du travail, mais par le partage des bénéfices. Cette situation a été transformée par un problème banal de jurisprudence de la sécurité au travail : pour pouvoir participer aux marchés publics, on a opposé aux coopératives qu'il fallait que leurs salariés en soient de vrais. Le mimétisme a commencé...

## **2.1 - Des exemples associatifs**

Directeur général adjoint de l'UNIOPSS de 1981 à 1999, j'y ai été chargée des questions ayant trait à la dimension entrepreneuriale de ces organisations non lucratives gestionnaires d'établissements et services employant plusieurs centaines de milliers d'employés.

### **2.1.1 - L'évolution des outils de gestion**

L'UNIOPSS avait fait le choix d'une personne sortant d'une "grande école de commerce" car ses dirigeants savaient dès le début des années 1980 que ce secteur allait passer d'une gestion administrée, via des circulaires, à une gestion plus entrepreneuriale, mixant des ressources d'ordre publique et privée.

En tant que personnes morales développant des activités économiques, ces associations devenaient des "entreprises" et étaient assimilées à des sociétés.

En tant que prestataires de services sanitaires et sociaux, elles étaient considérées par les pouvoirs publics "de tutelle" (nous nous battions pour qu'elles restent des "autorités de contrôle") comme des opérateurs publics ou au moins de service public auxquelles devaient s'appliquer les règles du public.

La conception du plan comptable, des tableaux de bord, des outils de gestion.. ont donné lieu à des échanges nourris avec les pouvoirs publics, où la logique du contrôle externe l'emportait le plus souvent sur les logiques de pilotage par les dirigeants. Il a fallu se battre sur des définitions "privées" du fonds de roulement, des besoins en fonds de roulement, de la réserve de trésorerie, des règles d'affectation des résultats (même quand ils étaient fait sur les produits de la kermesse). Ces évolutions pourraient utilement être analysées par la recherche.

L'imposition de règles de gestion calquées sur celles ou des entreprises ou des services publics ont souvent découragé les bénévoles et les membres de conseil d'administration, dont la passion n'était pas d'abord celles-là. S'en est suivi des phénomènes de mimétisme, qui ont d'ailleurs été reprochés aux associations (puisque vous fonctionnez comme des entreprises commerciales ou des services publics, pourquoi donc ne vous transformez-vous pas ?). Au fur et à mesure que les outils de gestion des grandes entreprises (analyse financière, ressources humaines, communication,...) se sont étendues aux PME, nous avons réfléchi à leur adaptation aux spécificités des associations.

### **2.2.2- L'évolution des cadres législatifs**

Il a aussi fallu créer les règles du droit qui devaient s'appliquer. On est venu me demander en 1978 si une association pouvait faire faillite ; en 1982 s'est posée la question de la transposition du nouveau plan comptable aux associations, en 1984 de la loi sur la prévention des difficultés des entreprises.. En 1984 j'écrivais "Associations et activités économiques" (Editions UNIOPSS) et début 1990 je publiais avec Sami CASTRO <sup>23</sup> « L'entreprise associative", censée répondre aux questions inédites que se posaient les associations adhérentes à l'UNIOPSS et, avec elles, les pouvoirs publics.

---

<sup>23</sup> ALIX Nicole et CASTRO Sami « L'entreprise associative", Aspects juridiques de l'intervention économique des associations » , Economica, janvier 1990, p. 228

Très vite, la question s'est déplacée à Bruxelles qui fabriquait les règles de droit, fiscales, de statuts, ... susceptibles de déconstruire les droits nationaux pour en bâtir un nouveau. A nouveau, la question de la préservation des spécificités associatives s'est posée et la mobilisation des praticiens a été essentielle <sup>24</sup>. Les entreprises de l'économie sociale ont mené depuis 20 ans de rudes combats identitaires sur leurs statuts, toujours en cours.

Dans le droit européen, l'association a fini par dégringoler dans la hiérarchie des normes du droit et disparaître en tant que principe : il n'y a pas de reconnaissance d'un droit de l'association en tant que collectif ; il n'y a qu'un droit individuel de s'associer.

En ce qui concerne le type d'opérateurs, l'UE est normalement neutre : les Traités européens ne préjugent pas de la propriété dans les Etats membres (article 222). Cette neutralité peut à la fois justifier la totale liberté d'entreprendre ou laisser certaines formes d'organisation en dominer d'autres.

En ce qui concerne les activités, seules les activités « économiques » intéressent le droit de l'Union européenne. Le critère de l'activité économique prime donc toujours la finalité sociale. C'est pourquoi c'est une directive traitant de la libéralisation des services qui contient les sources normatives de l'intérêt général.

Depuis 1992, les directives européennes « marchés publics » ont modélisé les formes de partenariat entre les collectivités publiques et les prestataires de services d'intérêt général. Le recours à la procédure de marché public s'est imposé comme le modèle de référence. L'initiative citoyenne finit par n'être reconnue que comme un simple prestataire sur commande publique. En résulte un isomorphisme des formes de partenariats publics/privés et une exclusion des petits opérateurs ou des bénévoles, poussés à la concentration, ce qui diminue leur performance en termes d'organisations militantes.

### **2.2.3 - L'évolution de la qualité des services**

L'association Isatis (Intervenir pour soutenir l'autonomie en termes d'immobilier et de services) couvre une problématique d'adaptation de l'habitat, de développement de services et de gestion de co,ntlieux d'hébergement pour personnes âgées dépendantes, avec des prix accessibles à une majorité de personnes. Le travail essentiel dans ce type d'établissement associatif est de parvenir à articuler toutes ces injonctions contradictoires.

Ce qu'attendent les gens à la fin de leur vie, c'est essentiellement le maintien de leur autonomie, de leur identité. Ils souhaitent qu'on partage leur histoire, et non qu'on leur vende davantage de services<sup>25</sup> : ils n'attendent pas plus de ménage, mais conserver leurs meubles, leurs bibelots (mais cela complique le ménage, beaucoup d'établissements les ont donc refusés... ). Alors que certaines personnes âgées veulent acheter elles-mêmes leurs médicaments (phénomène identitaire), les maisons de retraite sont poussées à adopter une conception très normative de l'achat et de la distribution de ces médicaments. La loi exige des établissements d'avoir les personnes âgées sous leur garde, mais les personnes ne veulent pas être enfermées. On pourrait citer aussi l'attitude face au décès, aux repas, à la concertation avec les personnes.

Les salariés aussi ont besoin d'empathie, de partage. Alors que, dans le secteur commercial, on conçoit d'abord le service puis on recherche les clients, l'association est d'abord dans l'analyse des attentes et ensuite dans la recherche de solutions.

---

<sup>24</sup> ALIX Nicole, ISTR Conference Pecz, 1994; « Associations et pouvoirs publics : l'impact de la construction communautaire sur leurs relations en matière de gestion d'établissements et services sociaux », RECMA no. 47, 3<sup>ème</sup> trimestre 1993, pp.92-99.

<sup>25</sup>ALIX Nicole, "L'intervention de l'économie sociale dans le maintien de services existants et dans le relais d'anciennes formes d'intervention : l'exemple du secteur des personnes âgées", Actes du colloque "Economie sociale et développement local", Grenoble, décembre 2012

Les tendances à la concentration sur ce marché est exactement à l'inverse de cette démarche : on conçoit un modèle d'établissement et on le démultiplie sur le territoire. Dans le même temps, les normes qualité deviennent de plus en plus difficiles à comprendre et à mettre en oeuvre. Les bénévoles et les congrégations perdent goût et pied.

## 2.2- L'exemple d'une banque coopérative

Une recherche financée par la Délégation interministérielle à l'Innovation, à l'Expérimentation sociale et à l'Economie sociale<sup>26</sup> démonte les facteurs de régulation qui ont poussé à la modélisation des banques coopératives.

En 1984 la loi bancaire française a en effet fixé un nouveau cadre général découlant de Bale I et les autorités ont décidé d'appliquer ces règles internationales aux banques coopératives françaises, concurrentes en France des banques étrangères. S'en est suivi une course aux fonds propres et à la concentration, la même règle s'appliquant à toutes.

J'ai participé de 2003 à 2011 à l'aventure du Crédit Coopératif, l'un des symboles français de la banque coopérative. La pression des systèmes de notation et des autorités prudentielles a conduit à son entrée dans le Groupe Banque Populaire, choisi pour son caractère coopératif décentralisé. Au quotidien, les défis sont nombreux pour articuler les spécificités d'une coopérative bancaire avec les règles bancaires et la pression concurrentielle, notamment :

- comment répondre à la diversité de demandes de particuliers et de petites personnes morales avec un système technique plutôt conçu pour "une entreprise moyenne" ?
- comment concilier banque à distance et proximité client ?
- comment intégrer des exigences réglementaires exponentielles depuis 2008 et les nécessités propres à des clientèles spécifiques et peu nombreuses ?

Pour traduire ses spécificités, la banque a tenté de ne pas assimiler ses clients/sociétaires à de simples détenteurs de produits, ne pas faire de coupure irrémédiable entre les petits et les grands clients, avoir une conception spécifique du potentiel client et de l'intensité de la relation, travailler les versions solidaires des produits comme une anticipation des services de demain (viser les personnes fragiles permet d'améliorer la qualité pour tous) et travailler sur la transparence de l'affectation de ses ressources aux emplois.

## 3ÈME PARTIE : LE RÔLE DU MANAGEMENT DANS LA GESTION DU SENS

Eve Chiapello <sup>27</sup> décortique les outils de gestion et les instruments de calcul qui tendent à l'homogénéisation des modes d'organisation des entreprises. A titre personnel, j'ai souvent observé la "contamination" des outils de gestion spécifiques aux entreprises de l'ESS par des outils "de référence" et je pense que le rôle des managers est essentiel pour "challenger" la règle, l'adapter, non pas dans un esprit de contestation gratuite, mais dans la conviction que théorie et pratique sont au service l'un de l'autre.

---

<sup>26</sup> GIANFALDONI Patrick et RICHEZ-BATTISTI Nadine, en collaboration, "La gouvernance partenariale des Banques coopératives françaises", recherche financée par la Délégation interministérielle à l'Innovation, à l'Expérimentation sociale et à l'Economie sociale, mars 2008,

<sup>27</sup> BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Eve, "Le nouvel esprit du capitalisme", Gallimard, 1999, 843p.

# 1 - Le rôle du manager, une recherche à approfondir

Pour Dominique Bessire et Hervé Mesure<sup>28</sup>, l'enjeu de la gouvernance est de faire émerger le sens commun, le *con-Sensus*, qui permettra de rassembler l'ensemble de ces personnes et de donner une *direction* à l'entreprise. La *confiance* se trouve à l'articulation de ces deux dimensions et les auteurs donnent écho à Mary Parker Follet (1942), qui veut "*mettre le conflit à notre service*", le concevoir "*non pas comme une regrettable manifestation d'incompatibilités, mais comme un processus normal qui permet à des différences qui ont une valeur sociale de s'exprimer pour l'enrichissement de tous ceux qui sont concernés* ». Parmi trois principales façons de traiter un conflit (la domination, le compromis et l'intégration), elle relève que "*l'intégration crée quelque chose de nouveau*" et permet de "*sortir du cadre étroit du compromis entre deux points de vue pour rechercher un nouveau point de vue intégrateur* » (Fiol, 2005, p. 260). C'est mettre au centre le rôle de pilotage du dirigeant.

Il est de la responsabilité des dirigeants de créer et faire vivre le climat de confiance. Norbert Alter donne une des clés de leur action : ce qui permet à la coopération d'être aussi structurante dans la production de la compétence collective vient tout simplement du fait qu'on ne donne pas à l'autre mais aux autres. Ce n'est pas A qui donne à B et inversement, mais A qui donne à B qui donne à C qui donne à M qui donne à A : c'est le principe de réciprocité élargie en anthropologie. C'est à l'entreprise, qui bénéficie gratuitement de la production de cette compétence collective, via ses dirigeants et aux managers de créer l'ambiance.

Céline Desmarais et Emmanuel Abord de Chatillon<sup>29</sup> relèvent le rôle des managers intermédiaires à côté d'un discours dominant focalisé sur le « top management ». Les managers intermédiaires créent du sens (*sensemaking*) et le communiquent à leur entourage (*sensegiving*). Leur travail conduit à mettre en lumière l'importance de la transgression de certaines règles et de la résistance à certaines prescriptions, qui peuvent être des processus par lesquels les individus se protègent mais également des processus qui permettent la conciliation des contradictions dans les organisations. « *Une attitude active.. face aux conflits de rôles ou aux doubles contraintes .. dans des organisations nécessairement ambiguës, voire paradoxales* ».

Chris Cornforth<sup>30</sup> montre que la recherche s'est trop focalisée sur les CA d'organisations unitaires et pas assez sur les organisations complexes "*multilevel and multifaceted*". Toutes les séances de l'Ecole de Paris du management montrent l'importance du manager<sup>31</sup>.

Isaac GETZ<sup>32</sup> montre que ce que font les leaders avant tout c'est bâtir une vision, un rêve qu'ils font partager par chacun. Il ne s'agit pas d'élaborer une stratégie, par exemple la nécessité de gagner 2 % de parts de marché qui ne fait sauter personne du lit pour accomplir une telle chose. Une vision, elle, relève du rêve, relève du partage. Le premier acte du leadership libérateur des dirigeants est de construire un environnement de l'égalité intrinsèque.

Mais comment apprend-on aux gens à coopérer dans les écoles d'ingénieurs, business schools et , universités ?

---

<sup>28</sup> BESSIRE ET MASURE, op.cit.

<sup>29</sup> DESMARAIS Céline Desmarais et ABORD DE CHATILLON Emmanuel, "Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance", IREGE, Université de Savoie, Revue française de gestion, 205.71-88, 2010

<sup>30</sup> CORNFORTH Chris Cornforth, "Non-profit governance research of the focus on boards and suggestions for new directions", Non profit and voluntary sector quarterly 2012, volume 41, issue 6, pages 1116-1135;

<sup>31</sup> MISER SUR LE MAILLON FAIBLE, UNE RÉVOLUTION DE L'ORGANISATION par Pierre JAECK Directeur chez Geoservices – A Schlumberger Company Séance du 9 mars 2012 Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin ; L'ASPIRATION AU TRAVAIL BIEN FAIT par Yves CLOT Titulaire de la chaire de psychologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), Séance du 20 septembre 2012 Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

<sup>32</sup> EN QUÊTE D'ENTREPRISES JOUANT LA LIBERTÉ ET LE PARTAGE DU RÊVE par Isaac GETZ Professeur à ESCP Europe Ecole de Paris du management, Séance du lundi 17 novembre 2011, compte rendu rédigé par Jean Béhue Guetteville

Elinor OSTROM<sup>33</sup> montre que les modèles de non coopération sont utiles pour prédire les comportements dans le cadre de ressources communes de grande échelle dans lesquelles personne ne communique. Ils sont beaucoup moins utiles dans un contexte de système où les individus communiquent et interagissent de manière répétée dans un environnement physique localisé. « *Les modèles de tragédie de biens communs nous renseignent sur ce que les individus font quand ils sont dans une situation qu'ils ne peuvent pas modifier, pas quand ils sont suffisamment autonomes pour élaborer leurs propres institutions et influencer les normes et bénéfices perçus* ».

De mon expérience, cette question de la communication est encore peu audible de la part des dirigeants de l'ESS, qui, l'entendant au sens de "marketing", la rejettent. L'évolution de la technologie se met pourtant à leur service :

- la transformation numérique entraîne met désormais les individus en capacité d'échanger des informations en continu et en temps réel ;
- l'importance croissante de l'immatériel (monnaie, information, services, actifs immatériels et recherche), duplicable à l'infini presque sans coût, conduit à une redéfinition des paradigmes économiques.

## 2 - Le rôle du manager d'économie sociale

Fabio Chaddad<sup>34</sup>, dans sa recherche sur les spécificités des coopératives par rapport aux "investor-oriented firms" se réfère aux travaux de Gandori et Soda (1995) et de Ménard. Les premiers montrent que les questions de gouvernance sont des questions d'ajustements, en termes de communication, décision, négociation, coordination sociale, contrôle et incitations.

Ménard (2004) considère qu'il y a une « classe spécifique » des structures de gouvernance propres aux organismes hybrides qui combinent accords contractuels et autorités administratives avec l'objectif de coordination des partenaires pour générer une rente de la gouvernance mutuelle tout en contrôlant le risque d'opportunisme. « *Le rôle des contrats dans les transactions (« arrangements »)hybrides a un caractère essentiel dans la coordination des partenaires et le partage des quasi-rentes. Or ces contrats sont inévitablement non achevés. La stabilité des arrangements hybrides demandent donc des mécanismes spécifiques pour coordonner les activités, organiser les transactions et résoudre les conflits* ».

Dans des notes de travail qu'il a bien voulu me communiquer, Stefano Zamagni<sup>35</sup> fait remarquer que la théorie de l'organisation ne s'intéresse à la coopérative que dans la mesure où elle s'écarte du modèle capitaliste, pris comme idéal-type et dont le mode de management et les règles de gouvernance devraient être « un peu » aménagées pour tenir compte de la dimension coopérative. Or, alors que dans la firme capitaliste, chacun est censé poursuivre son intérêt propre, dans la coopérative, l'avantage tiré par chacun ne peut être considéré indépendamment de ceux tirés par les autres. « *Une coopérative est ainsi une forme d'entreprise dans laquelle les relations entre les membres visent directement une finalité commune : l'aide mutuelle est réalisée au travers d'une activité économique spécifique* ».

Quand ce qui est « en commun » s'étend aux finalités et aux buts, le problème devient un problème de coopération, qui pose une question de dépendance axiologique (c'est-à-dire le fait que les membres poursuivent consciemment la même fin) et plus seulement un problème de coordination entre personnes au sens de Taylor et Simon : les caractéristiques même du processus de production déterminent le mode de coordination, comme dans une chaîne de montage. Ceci implique que

---

<sup>33</sup> OSTROM Elinor, « Gouvernance des biens communs, Pour une nouvelle approche des ressources naturelles », Edition de Boek, 2010.

<sup>34</sup> CHADDAD Fabio, "Advancing the theory of the cooperative organization: the cooperative as a true Hybrid" University of Missouri, USA, Annals of public and cooperative economics, CIRIEC, 83:4, 2012, pp 445-461.

<sup>35</sup> ZAMAGNI Stefano, "Cooperative as a collaborative enterprise", Professor of Economics, Department of Economics, University of Bologna, 2012, traduction N. Alix



l'attitude de chacun dépend de ses attentes vis-à-vis des intentions (et pas seulement de l'attitude) des autres. Zamagni cite les trois conditions que Bratman (1999) met à la coopération :

- "capacité mutuelle à satisfaire (*mutual responsiveness*) : chacun doit considérer que l'intention des autres dans l'action commune est digne d'intérêt et de respect et être sûr que ceci s'applique à tous - c'est-à-dire qu'il ne suffit pas d'avoir l'intention d'entreprendre la même action, il faut avoir envie de le faire ensemble ;
- engagement dans l'activité commune, c'est-à-dire que chacun doit être engagé dans une activité commune et être sûr que les autres le sont aussi, ce qui signifie qu'il est impossible de quantifier la contribution spécifique de chacun à la production commune ;
- engagement au soutien mutuel, ce qui signifie que chacun promet d'aider les autres dans leurs efforts de telle façon que le résultat soit le meilleur possible ».

Tout cela doit se faire pendant l'action, pas avant ni après. « Le soutien mutuel n'est donc ni intéressé, ni altruiste et désintéressé... Comme il y a conjonction d'intérêts, vous poursuivez votre propre intérêt en soutenant les autres. En d'autres termes, juste parce qu'il est concerné par son propre bien-être, le coopérateur est intéressé par le bien-être des autres. C'est l'interprétation spécifique du principe de subsidiarité que les coopérateurs pratiquent sous le nom de « *mutualité* » (« *mutuality* ») », quelque chose comme : « je te donne ou je fais quelque chose pour toi de telle façon que, en retour, tu puisses donner ou faire pour d'autres, peut-être pour moi".. En résumé, le discriminant entre les deux types d'entreprises réside dans la différence entre agir et faire. Une personne « agit » quand elle réalise une action dans un but qu'elle a elle-même choisie. Une personne qui « fait », « opère » réalise une action commandée par d'autres, dont il ne connaît pas les buts et, même s'il les connaît, dont il n'est pas responsable. Donc, alors qu'un employé « opère » et n'est redevable que de sa seule tâche, le coopérateur « agit » et est donc responsable du but de son travail »<sup>36</sup>.

« La réciprocité ne doit pas être confondue avec l'échange entre équivalents, qui est de fait la pierre angulaire du comportement capitaliste. L'aspect essentiel de la réciprocité dans une relation est que le transfert n'est pas dissociable des relations humaines qui les sous-tendent. C'est-à-dire que l'objet de la transaction ne peut être séparée de l'identité personnelle de ceux qui l'effectuent. Réciprocité signifie donc que l'échange cesse d'être anonyme et impersonnel. C'est la raison pour laquelle... l'échange mutuel –c'est-à-dire la réciprocité- est la connotation essentielle de la forme coopérative d'entreprise".

François Rousseau<sup>37</sup>, lui, a travaillé sur les associations. Ne s'arrêtant pas au constat de l'association dissociée entre "esprit militant" et "esprit gestionnaire", il vise le dépassement du conflit. Elle se fait via la production de lien social, car "la production de lien social est constamment la finalité poursuivie par les agents et ce indépendamment de la nature des biens ou services produits" (François Rousseau, *Juris associations*, n°376)<sup>38</sup>.

Rousseau nous met sur la voie ouverte par Riveline<sup>39</sup> dans la lignée de Durkheim. "Les organisations fonctionnent selon un tryptique identique : un mythe auquel des tribus, qui se reconnaissent par la pratique de gestes rituels, donnent du sens. le mythe est le domaine du projet, de l'intention poursuivie, la tribu celui des hommes et des femmes impliquées dans ce projet, et les rites forment les activités pratiquées régulièrement et permettant de se reconnaître. .. dans ce modèle de l'organisation militante, le mythe, le geste social et le militant comportent chacun deux facettes, reliées par un système d'identification pour le mythe, un système de reconnaissance pour le geste social et un système de représentation pour le militant. Notre schéma conceptualise cette organisation en représentant la partie la plus concrète de l'organisation à l'intérieur du triangle. c'est celle sur laquelle

<sup>36</sup> ZAMAGNI, op.cit, traduction N.Alix.

<sup>37</sup> ROUSSEAU François, « Gérer et militer », thèse présentée à l'Ecole Polytechnique, Economie et Sciences sociales, spécialité Gestion, 2005.

<sup>38</sup> ROUSSEAU François, "L'utilité sociale terrain de jeu entre associations et pouvoirs publics, *Juris associations*, n°376

<sup>39</sup> RIVELINE Claude, "La gestion et les rites", *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, décembre 1993.

les dirigeants cherchent à agir, car elle est composée d'ingrédients observables... Bien que plus difficile à mesurer, la frontière réelle de l'organisation est représentée par le cercle extérieur. cette zone est celle de l'impact sociétal sur lequel porte le projet explicite de l'organisation militante". Dans une organisation d'économie sociale, où la dimension socio-politique doit perdurer sous peine de perdre son âme et donc son existence économique, "la création de dispositifs de gestion du sens s'impose dans le but de réagencer les ingrédients essentiels de l'organisation militante en vue de fabriquer du lien social".

### 3 - Deux exemples vécus du rôle spécifique du manager

#### 3.1 - Dans le milieu associatif

Présentant la démarche d'Isatis en 2000 <sup>40</sup>, je déclarais que le succès des organisations d'économie sociale et solidaire dépendait d'un style particulier de management, qui repose sur :

- un repérage permanent des groupes d'intérêt qui composent la structure et leur animation : ceci est fort différent d'un mode de direction fondé sur la prise de risque que suppose une action commerciale sur un marché ou sur la mise en application d'une politique publique
- l'organisation des "frottements" entre ces groupes que la structure non lucrative a vocation à mettre le plus à parité possible, puisque ce sont eux qui produisent le sens voire déterminent les modalités de l'action non lucrative.

La gouvernance d'une structure non lucrative résulte, me semble-t-il, de l'identification de ces différents groupes d'intérêt, de l'organisation de leur expression et de leur "coopération conflictuelle". Cela me paraît d'ailleurs être un point commun à l'ensemble de l'économie sociale : quelle que soit la composition de ces groupes, ce qui est commun, c'est l'interaction entre eux. La démocratie ne suppose pas forcément des assemblées générales nombreuses : elle est une question de méthode. je conclusais avec deux questions :

- celle de la capacité à organiser la démocratie participative dans des groupes à très grande dimension
- celle de l'articulation entre le salariat et le bénévolat, en pointant le fait que les 35 heures allaient recentrer les salariés sur les tâches les plus techniques, avec le risque de perte de la dimension de partage du projet ou la dimension relationnelle de leur travail ("abandonnées" aux bénévoles).

#### 3.2- Dans une banque coopérative

A l'occasion de l'entrée dans le Groupe Banque Populaire, sur l'impulsion du Président du Crédit Coopératif, un groupe de travail est parti des spécificités du Crédit Coopératif pour traiter de sa gouvernance, de la cohérence de son Conseil... Il a été proposé de partir de la Déclaration de Principes du Crédit Coopératif, adoptée en 1984 par son Conseil National pour actualiser ce texte fondateur, non pas dans une perspective « grand public », mais dans un sens destiné à la mouvance proche du Crédit Coopératif et des Banques Populaires. Le travail a porté sur :

- la relation avec les clients/ sociétaires,
- leur représentation,
- la politique de partenariat,
- la parité entre les clients,
- l'attitude des collaborateurs face au client, que je choisis de développer ici : le Crédit Coopératif est animé par des professionnels qui connaissent et partagent les préoccupations de leurs clients. La proximité n'y est pas une proximité géographique, mais une proximité professionnelle. La capacité d'écoute doit faire la différence. Le collaborateur du Crédit Coopératif est conscient de

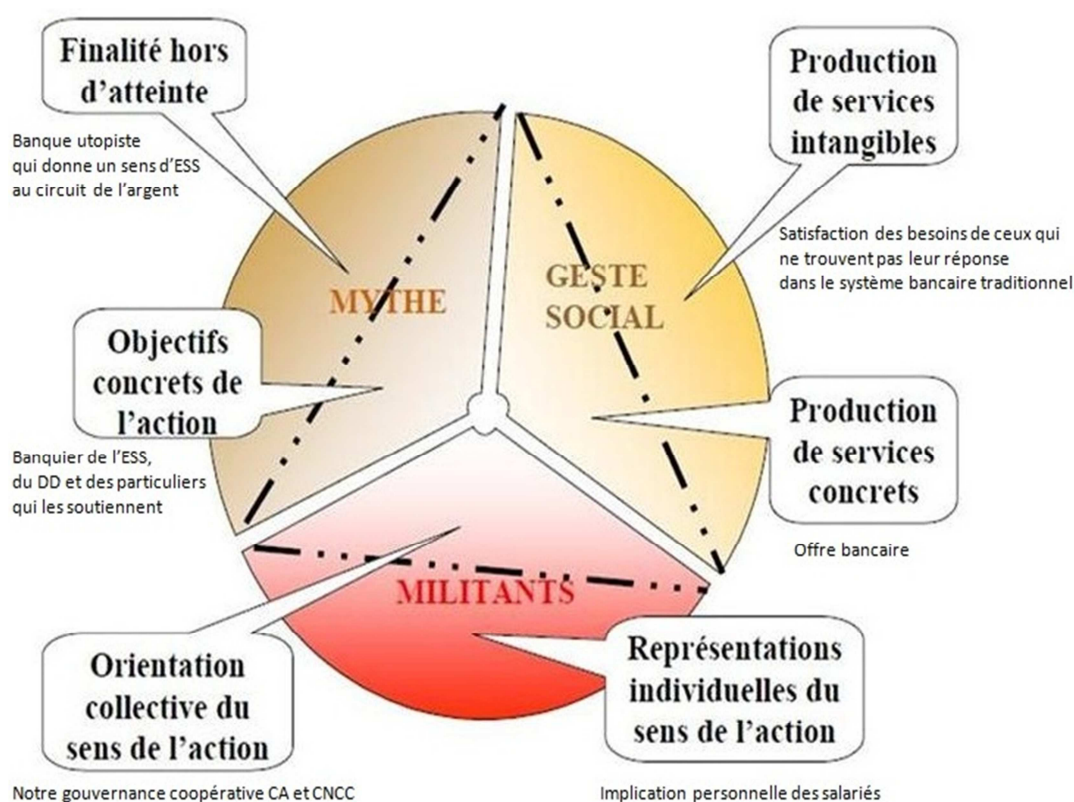
---

<sup>40</sup> ALIX Nicole, "Les associations comme entreprises d'économie sociale, comme instrument économique entre le secteur privé et l'Etat", Colloque "L'association : liberté, utilité sociale et responsabilité", Entretiens Jacques Cartier, Lyon, 1/12/2000.

ce qu'est la banque coopérative. Il a une aptitude au partenariat. Il en est dépositaire dans ses relations. Il doit se former (pas seulement être formé) lui-même. Il a la nécessité de compléter sa propre connaissance du milieu, se former au-delà de la technique bancaire, en faisant appel aux mouvements représentatifs des clients. Au-delà du scoring, il se situe dans une relation de personne à personne. il va plus loin dans la recherche de solutions. En cas de problème, il dialogue, trouve une solution et est transparent, en expliquant le pourquoi de la décision.

En appliquant le schéma "Mythe, rite, tribu" au Crédit Coopératif, j'aboutissais en 2007 au schéma suivant <sup>41</sup>:

### Exemple d'une banque coopérative



Nicole Alix Tribu Rite

**Le mythe du Crédit Coopératif** est d'être la banque des utopies maîtrisées, d'une économie sociale de marché où l'homme a toute sa place.

- les objectifs réalisables de l'action sont d'être le banquier des acteurs de l'économie sociale, du développement durable et des particuliers qui les soutiennent.
- la finalité hors d'atteinte (mais vers laquelle on tend) est d'être la banque utopiste qui donne un sens d'économie sociale au circuit de l'argent.

**Le geste social :**

- la production de services tangibles : c'est l'offre bancaire
- la production de services intangibles : c'est la satisfaction des besoins de ceux, personnes morales et personnes physiques, qui ne trouvent pas la réponse à leurs besoins dans le système bancaire conventionnel.

<sup>41</sup> ALIX Nicole, Conférence "Tribu, rite, mythe, les outils de gestion du sens de François Rousseau", organisée par l'association Masterimma avec le concours de la Chaire Economie sociale et solidaire de Reims, 28 mai 2013.

### Le militantisme :

- les représentations collectives du sens de l'action se retrouvent dans la gouvernance coopérative, conseil d'administration et comités territoriaux de clients/sociétaires
- les représentations individuelles : tout ce qui pousse les collaborateurs à travailler activement au sein de cette banque coopérative. A savoir que chacune agit au nom de valeurs qui lui sont propres (politiques, religieuses, éthiques ou philosophiques) et qui ne sont généralement pas mises en avant pour éviter tout risque de désordre.

Je posais la question "et concrètement, ce qu'on peut retirer de tout cela?". Je suggérais que c'était la construction de nouveaux outils et indicateurs du sens de l'action, en croisant outcome social et performance économique.

## CONCLUSION

Dans des travaux que la maladie l'a empêché de mener à bien, François Rousseau a travaillé sur la figure du militant- manager <sup>42</sup> « Ces Janus existent lorsque le projet associatif présente les 3 caractéristiques invariantes qui forment... l'implication transgressive :

- le mérite lié à l'action en raison de sa difficulté
- la valorisation de l'image de soi par le don de soi
- l'innovation en raison de la dimension transgressive de l'action par rapport aux normes établies";

Ces Janus ont un « statut officiel dans une société donnée et le débordent pour exercer des talents complémentaires et distincts des fonctions qui leur sont généralement attribuées...L'implication transgressive est pour moi l'une des spécificités méritoires de la forme associative. Chacun est invité à sortir des comportements stéréotypés de son milieu en découvrant un second profil qui renforce l'identité et ouvre sur la construction collective du sens de l'action"

Le manager doit provoquer la création de richesse collective, chercher qu'il y ait des choses qui se produisent au lieu de chercher qu'il y ait des choses qui ne se produisent pas. Pour cela, il ne doit pas supprimer le temps long.

Par une pratique de tâtonnement successifs, correction, expérimentation et conceptualisation, en permanence sur le qui vive (selon la belle expression de mon mentor François Bloch-Lainé, auprès de qui j'ai eu la chance de coordonner "Faire société"), pour interroger la norme, l'adapter en l'appliquant, l'alter management est indispensable dans nos organisations a-capitalistes de l'ESS..

Pour lutter contre les outils de colonisation des organisations utilisés par le capitalisme, Pierre-Yves Gomès souligne le poids des alliances idéologiques et de la recherche.

Jean-François Draperi<sup>43</sup> nous rappelle qu'on doit à Desroches la métaphore selon laquelle les utopies constituent, à l'instar des royaumes des cieux, "les mirages qui mettent en route les caravanes". Desroches (1976, p.434) reprend de Gide que "Quand la prophétie échoue, on en change". Draperi nous démontre que l'articulation entre principes et pratiques sont fondateurs de l'économie sociale. Dès lors que l'économie sociale et solidaire, contrairement au marxisme, différencie théorie et pratique, "l'expérimentation sociale est l'outil de confrontation des deux domaines distincts que constituent la pensée et l'action".

---

<sup>42</sup> ROUSSEAU François "Notre société est-elle malheureuse ? planète associative et progrès social", magazine Racines, La Roche sur Yon, 23 octobre 2009.

<sup>43</sup> DRAPERI Jean-François, "La République coopérative", Larcier, 2012, 327 pages.

Le rôle du dirigeant d'économie sociale, encore plus que celui des autres entreprises humaines, est de mesurer l'écart entre théorie et pratique, de mettre un doute au quotidien sur le poids des grandes théories et formules de modélisation de l'activité humaine, de travailler sur les pratiques et d'utiliser la puissance de l'utopie pour produire de l'oeuvre collective au service de tous et de chacun. *"Les coopérateurs ne luttent pas essentiellement pour des jours meilleurs à venir, .. ils vivent au quotidien le changement auquel ils aspirent. .. Dans le mouvement coopératif, le but est le parcours.. Affirmer que le parcours est le but implique qu'il n'y a pas de voie meilleure qu'une autre.. il n'y a pas de praxis supérieure qu'une théorie scientifique permettrait de définir, de même qu'il n'y a pas de one best way coopératif".* <sup>44</sup>.

Si les coopérateurs s'émancipent dans la mesure même où ils participent au projet commun, il est de la responsabilité individuelle et collective des dirigeants de faire émerger et vivre ce projet commun. C'est sur cette base de légitimité qu'ils peuvent et doivent interpeller utilement les cadres de référence et les outils de gestion conçus pour la généralité des entreprises, dont l'histoire nous montre qu'ils doivent se renouveler.

---

<sup>44</sup> DRAPERI, ibid

## BIBLIOGRAPHIE

- ALIX Nicole, "Impact of European law on social welfare associations", ISTR Conference Pecz, 1994;  
« Associations et pouvoirs publics : l'impact de la construction communautaire sur leurs relations en matière de gestion d'établissements et services sociaux », RECMA no. 47, 3<sup>ème</sup> trimestre 1993, pp.92-99.
- ALIX Nicole & CASTRO Sami, « L'entreprise associative, Aspects juridiques de l'intervention économique des associations », *Economica*, janvier 1990, p. 228
- ALIX Nicole? "Do EU legislation and economic policies act in concert in developing a harmonised business theory for social economy and social enterprise? A European review from 1990 to 2011", Conference Working Papers Series - Volume VIII - Siena, Italy, 2012 ; synthèse dans RECMA 327, janvier 2013.
- ALIX Nicole Alix, "L'intervention de l'économie sociale dans le maintien de services existants et dans le relais d'anciennes formes d'intervention : l'exemple du secteur des personnes âgées", Actes du colloque "Economie sociale et développement local", Grenoble, décembre 2002
- ALTER Norbert, « Donner et prendre, la coopération en entreprise<sup>45</sup>», Editions La Découverte, 2009, 240 p.
- BABEAU Olivier et CHANLAT Jean-François, "Déviance ordinaire, innovation et gestion. L'apport de Norbert Alter", *Revue française de gestion*, vol 37, N°310, 01/2011.
- BESSIRE Dominique Bessire et MASURE Hervé Mesure, "3Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications", *Revue management et avenir* N° 30, décembre 2009
- BILLAUDOT Bernard « Une nouvelle cosmologie pour un développement durable », conférence débat du 22 février 2011 (texte 1) ; « Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire ? une nouvelle réponse théorique », septembre 2010 (texte 2) ; « Ecologie, justice sociale et développement durable; éléments d'analyse pour une refondation de la gauche » (mars 2011, proposition pour une journée de réflexion avec des membres de Europe écologie - Les Verts) (texte 3).
- BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Eve, "Le nouvel esprit du capitalisme", Gallimard, 1999, 843 p.
- COHEN Daniel, "Homo economicus, prophète (égaré) des temps nouveaux", Albin Michel, 2012
- CORNFORTH Chris, "Non-profit governance research of the focus on boards and suggestions for new directions", *Non profit and voluntary sector quaterly* 2012, volume 41, issue 6, pages 1116-1135.
- DEFOURNY Jacques & NYSSSENS Marthe « Fondements d'une approche européenne de l'entreprise sociale », *Cahier de recherche, Ecole de gestion de l'Université de Liège*, juin 2008, 18p.
- DEFOURNY Jacques & NYSSSENS Marthe « Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative », *Colloque de l'ADDES*, 9 novembre 2010.
- DESMARAIS Céline et ABORD DE CHATILLON Emmanuel, "Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance", *IREGE, Université de Savoie, Revue française de gestion*, 205.71-88, 2010
- DRAPERI Jean-François, « Comprendre l'économie sociale, fondements et enjeux », *Dunod*, 2007, 244 p.
- DUPUY François, "Lost in Management, La vie quotidienne des entreprises au XXI ème siècle", *Seuil*, 2011
- ENJOLRAS Bernard, "Market, hierarchy and cooperation: transaction cost and the theory of associative firm", *Institute for social Research, working paper*, 2009.
- GOMEZ Pierre-Yves & KORINE Harry, "L'Entreprise dans la démocratie –Une théorie politique du gouvernement des entreprises », *Cambridge University Press*, 2008 1ère édition en anglais, 2010 2ème édition en français, 348p.
- HIRSCHMAN Albert O. Hirschman, " *Défection et prise de parole, théories et application –Fayard*, 1995. (Traduit de l'anglais, *Exit, Voice and Loyalty*, 1970) ; *Exit, Voice and Loyalty : Further Reflections and a Survey of Recent Contribution, The Milbank Memorial Fund Quaterly, Health and Society*, Vol 58, n3, Summer 1980, pp 430-453

---

<sup>45</sup> To give and to take, the cooperation within the enterprise

- LIPIETZ Alain, « Green Deal, La crise du libéral-productivisme et la réponse écologiste », Ed. La Découverte, 2012, 181 p.
- DOSSIER COLLECTIF, "New public management et professions dans l'Etat : au-delà des oppositions, quelles recompositions?", *Sociologie du travail*, 53 (2011) 293-348.
- OSTROM Elinor, « Gouvernance des biens communs, Pour une nouvelle approche des ressources naturelles », Edition de Boek, 2010.
- PARTHENAY Claude, "*Herbert Simon : rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel*", Document de Travail CEPN (Paris XIII et Université de Cergy-Pontoise), 2005
- REVUE FRANCAISE DES SCIENCES DE GESTION, "Bonnes vs mauvaises pratiques et théories en management", 2012/9-10, n°228-229,
- RIVELINE Claude, "La gestion et les rites", *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, décembre 1993.
- ROUSSEAU François, « Gérer et militer », thèse présentée à l'École Polytechnique, Economie et Sciences sociales, spécialité Gestion, 2005.
- ROUSSEAU François, "L'utilité sociale terrain de jeu entre associations et pouvoirs publics", *Juris associations*, n°376
- ROUSSEAU François "Notre société est-elle malheureuse ? planète associative et progrès social", magazine *Racines*, La Roche sur Yon, 23 octobre 2009.
- SEGRESTIN Blanche & HATCHUEL Vincent, « Refonder l'entreprise », Seuil, 2012, 119 p.
- SIMON Herbert, "A behavioral model of Rational Choice", *The quarterly journal of economics*, Oxford University Press, 1955.
- SPEAR Roger, "Formes coopératives hybrides", *RECMA* n°320, avril 2011
- WEICK Karl E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Sage publications, Thousand Oaks California, 1995).
- WEICK Karl E, SUTCLIFFE Kathleen M, OBSTFELD David, "Organizing and the process of sensemaking", *Organization Science*, Vol 16, n°4, p 409-421, jul/aug 2005
- YOUNG Dennis R., "A Unified Theory of Social Enterprise", Working paper 07-01, January 2007, Andrew Young School of Policy Studies, Georgia State University.
- ZAMAGNI Stefano, "Cooperative as a collaborative enterprise", Professor of Economics, Department of Economics, University of Bologna, 2012, traduction N. Alix