



Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research  
Revue canadienne de recherche sur les OBSL et l'économie sociale

Vol. 4, No. 1  
Spring / Printemps, 2013  
pp. 89 – 93

## Compte-rendu de livre

par Guy Bellemare

**Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Identités plurielles et spécificités.** *Sous la direction d'Emmanuel Bayle et Jean-Claude Dupuis.* Bruxelles : De Boeck, 2012, 344 pp. ISBN : 9782804170912

Cet ouvrage, publié suite au colloque de l'Institut de l'administration des entreprises de Lyon en 2010, a pour but d'apporter des réponses quant à la manière de renouveler les stratégies et les modèles de management sans renier les valeurs et les principes fondamentaux de l'économie sociale et solidaire (ESS). Les contributions portent essentiellement sur les situations française et belge mais les réflexions théoriques ont une portée plus générale, si bien que l'ouvrage constitue une lecture pertinente pour tout lecteur francophone.

D'emblée, il importe de rappeler que l'ESS représente plus de 10% du PIB et de l'emploi total en Europe. En France, elle a créé plus d'emplois que les entreprises privées entre 2000 et 2010 (p. 4). En contexte européen, le terme ESS regroupe des coopératives, mutuelles, associations, syndicats et fondations, fonctionnant sur des principes d'égalité des personnes, de solidarité et d'indépendance économique.

Dans un contexte de crises successives, les entreprises de l'économie sociale et solidaire (EES) sont concernées au premier chef par la double finalité économique et sociale. Comme le rappelle le Président d'honneur du Crédit mutuel français, Étienne Pflimlin, pour atteindre cette double finalité, « La fin ne justifie pas les moyens. Ceux-ci doivent être en accord avec les valeurs mutualistes : honnêteté, confiance, disponibilité, service. C'est bien souvent là que les difficultés managériales commencent » (p. vi). Elles doivent être efficaces, servir leurs membres et contribuer au développement de leur communauté et société.

L'ouvrage est divisé en cinq parties et comporte quatorze chapitres. La première partie discute des identités plurielles et des spécificités du secteur de l'ESS. La deuxième partie traite de gouvernances, stratégies et entrepreneuriat. La troisième partie discute des pratiques de management, tandis que la quatrième porte sur la mesure et l'évaluation du rendement, et la dernière traite des pratiques dans des secteurs emblématiques de l'ESS.

Dans la première partie, Jean-Louis Laville présente des propositions théoriques et méthodologiques concernant la gestion de l'ESS afin qu'elle soit en « mesure de respecter les originalités des structures n'ayant pas le profit pour objectif » (p. 4). Il rappelle en premier lieu que les associations ont des logiques institutionnelles spécifiques, ancrées tant dans la rationalité que dans la quête de légitimité : efficacité et bien

commun qui relèvent de la solidarité. Il souligne que les associations ont aussi une dimension organisationnelle marquée par une professionnalisation de leurs pratiques. Or cette dernière doit concilier la volonté des usagers et bénévoles de collaborer à la construction des services associatifs tout en relevant le défi des contraintes associées à la montée des idées et pratiques du *New Public Management*. Les années 1980 à nos jours ont vu la montée en importance de nouvelles aspirations à vivre et travailler autrement portées par les nouveaux mouvements sociaux. Ces valeurs et acteurs contribuent fortement à poser la question des pratiques de gestion, une thèse reprise par plusieurs des auteurs dans cet ouvrage. Laville rappelle que le managérialisme ne peut être confondu avec la préoccupation de gestion. Les praticiens et les chercheurs du secteur doivent : se réapproprier l'histoire de l'association afin de mettre son projet émancipatoire au devant des préoccupations; permettre la délibération multipartite des parties prenantes à la gestion; structurer des réseaux associatifs sectoriels et territoriaux afin de pouvoir s'opposer efficacement aux injonctions de pouvoirs externes; et, finalement engager des démarches de co-construction des politiques publiques et des procédures d'évaluation multicritères et multi-acteurs.

Cette analyse de Laville nous suggère ce commentaire : les divers moyens qu'il identifie peuvent limiter, voire renverser, les tendances à l'isomorphisme institutionnel tant postulé dans la littérature anglo-saxonne relative au *non-profit sector*, littérature généralement enfermée dans la seule analyse organisationnelle, et contribuer par la même à assurer un développement autonome de ses pratiques de gestion (Bellemare, Briand, Malenfant, & Champagne, 2012). Nous pensons même que l'ESS doit perdre ses complexes en la matière et que ce sont les entreprises marchandes qui gagneraient à s'inspirer des pratiques de gestion de l'ESS.

Le texte de Danièle Demoustier et Marie-Claire Malo propose de penser une stratégie et des outils de gestion adaptés à l'ESS. Les auteures proposent un modèle multipartite et multicritères d'élaboration de la stratégie. Il tient compte des enjeux de gouvernance et de gestion démocratiques car la stratégie peut y poursuivre deux perspectives : celle de la transformation sociale et celle du positionnement concurrentiel. La capacité stratégique de l'ESS est traitée non seulement en regard des standards dans son secteur mais aussi comme force de mobilisation des ressources et compétences provenant d'un réseau de partenaires. Finalement, le contexte stratégique est défini comme un secteur où des forces concurrentielles sont à l'œuvre mais aussi comme un territoire habité par des mouvements de coopération et de solidarité (p. 34). Le résultat global de leur analyse risque de dépayser considérablement le chercheur en stratégie des organisations tant il y trouvera des dimensions d'analyse insoupçonnées derrière des catégories analytiques a priori familières : ce commentaire vaut d'ailleurs pour plusieurs autres textes de ce livre. Les praticiens de la gestion dans les ESS y trouveront sans doute une approche fort utile pour définir et mettre en place une stratégie respectueuse du projet et de leurs valeurs.

Pour leur part, Patrick Valéau, Jérôme Boncler et Frédéric Annette proposent une analyse de la stratégie ancrée dans l'approche du *business model*, qui constitue la convention relative à la génération de valeur (notion d'utilité), à la rémunération de celle-ci (faisabilité) et au partage de cette rémunération (satisfaction) (p. 67). Ce *business model* est agencé à la définition de l'EES du réseau européen – entreprise ayant une finalité économique et sociale et une gouvernance autonome et participative – formulée par des chercheurs sur l'économie sociale et l'entrepreneuriat social (ESES). Selon ces auteurs, ce qui manque au modèle de l'ESS, c'est la dimension opérationnelle de la décision, telle que définie par Herbert A. Simon. Ce choix, non discuté, pose problème car cette définition simonienne postule une très forte rationalité, même si limitée, du décideur *top manager*. Les auteurs prennent tout de même une distance importante par rapport à Simon en évoquant, sans trop de détails, l'idée d'une méta-décision, consistant à décider qui participera aux décisions (p. 86). La problématique de la décision, réactivée par Simon, est depuis tombée en état de crise paradigmatique (voir Aude, Landry, & Déry, 1986). En ajoutant à leur analyse la perspective de l'entrepreneur

social, ces auteurs offrent une adaptation intéressante de leur modèle à l'EESS tout en illustrant la frontière mouvante entre adaptation et isomorphisme institutionnel par rapport aux modèles dominants dans la grande entreprise marchande.

En effet, il se pose rapidement dans ce texte, plus que dans les autres, la question de l'expertise technocratique requise pour faire ce genre d'analyse et l'appropriation de cette approche par les acteurs. En fait, particulièrement dans le cas des EESS, la question de la pédagogie se pose à tout chercheur et formateur. Les approches formulées en termes de transfert de connaissances sont sans doute non pertinentes selon nous car trop éloignées des pratiques de co-construction des savoirs rencontrés dans l'ESS. S'il y a un sujet de gestion absent de ce livre, comme de la plupart des textes sur l'ESS, c'est bien celui de la pédagogie critique du changement organisationnel.

Le texte de Jean-Baptiste Cartier, Philippe Naszalyi et Benoît Pigé traite de la question de la gouvernance, à partir d'une étude comparée d'une banque capitaliste et d'une mutuelle. Les auteurs montrent les insuffisances des théories des coûts de transaction et de l'agence à tenir compte des caractéristiques de l'économie sociale et retiennent, comme plusieurs autres auteurs dans ce livre, la théorie des parties prenantes pour leur étude. Ils montrent que l'origine, l'organisation interne, la rémunération des acteurs y sont très différents, mais que ces deux organisations se structurent de façon semblable pour répondre à des contraintes identiques (taille critique à atteindre, rationalisation de la relation avec les clients, contrôle hiérarchique renforcé, etc.). L'étude permet aussi de montrer la difficulté d'atteindre les standards théoriques postulés par la théorie des parties prenantes, surtout en matière de gouvernance démocratique représentative et participative aux échelons supérieurs.

Pour clore la partie 2, le texte de Benjamin Huybretchs, Alex Nicholls et Hugues Mouchamp définit l'entrepreneuriat social et en présente les caractéristiques et les défis. Pour eux, l'entrepreneuriat social se compose d'initiatives orientées vers le marché poursuivant des missions sociales de manière innovante. Cette définition large est rendue nécessaire par la très grande variété de définitions trouvées dans la littérature scientifique. Une des critiques importantes du concept est la perception individualiste de l'entrepreneur social vu comme reflétant les valeurs occidentales et ne correspondant pas à la réalité du terrain où l'action collective, les institutions locales et les partenariats sont d'une importance capitale (p. 101). Les auteurs appellent donc à des recherches portant, entre autres, sur les facteurs institutionnels et sur la finance sociale afin de mieux comprendre les conditions de développement de l'entrepreneuriat social.

La troisième partie présente des analyses de pratiques spécifiques de management, y compris celle de la gestion des ressources humaines (GRH) dans le chapitre 6. Christophe Everaere et Patrick Valéau proposent une analyse comparative d'articles francophones consacrés à la GRH dans les EESS. Parmi les constats généraux, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les rémunérations, la formation et le dialogue social sont peu étudiés; les associations veulent développer une GRH efficace et conforme aux valeurs humanistes à l'origine de leurs projets; finalement, elles rencontrent souvent des difficultés à y parvenir dans la pratique. Malgré ceci, leur GRH est progressiste, aidante et valorisante.

Pour sa part, François Mayaux (chapitre 7) étudie les pratiques de marketing dans les EESS. Comme pour les autres pratiques de gestion, le marketing a d'abord été mal vu dans les EESS, car on l'associait à la promotion de la surconsommation faite par les entreprises capitalistes. L'auteur note toutefois un accueil plus positif depuis quelques années, lequel s'accompagne d'une réflexion épistémologique menant à une nouvelle définition du marketing. Le marketing doit permettre à une organisation de mieux piloter les échanges avec ses différentes parties prenantes dans une situation de concurrence (p. 163). Cette nouvelle définition nous

paraît fort limitée car elle est fermée sur une logique de concurrence. On aurait pu s'attendre, dans le secteur des ESS, à une définition qui aurait fait une place au moins aussi grande à l'objectif et à la situation de coopération/partenariat, comme le texte de Demoustier et Malo incitait à le faire. Une autre des limites du texte est de n'établir aucune relation entre le discours marketing, ici limité à ses dimensions organisationnelles, et le discours politique, alors que plusieurs associations poursuivent un projet de transformation sociale. En fait, le discours marketing a davantage à s'inspirer des réflexions de Philippe Eynaud, lequel relie les dimensions organisationnelles et institutionnelles des systèmes d'information.

Dans le chapitre 8, Eynaud et François Silva analysent le rôle des systèmes d'information dans les EESS. Les systèmes d'information sont surtout l'affaire des grandes EESS, étant donné les ressources nécessaires à leur implantation et adaptation et la quantité de données à gérer, hormis l'usage intensif des outils Internet. Eynaud et Silva se demandent plus spécifiquement si les associations peuvent donner lieu à une logique informationnelle qui soit source de mutations. Les outils Internet permettent un fort développement du cyber-activisme, des dons en ligne, du partage d'informations, de la reddition de comptes, de la mise en réseau pour des fins de formation, du partage d'expertises, du recrutement de nouveaux bénévoles, du lobbying, etc. Ces outils peuvent aussi favoriser la gouvernance démocratique avec les diverses parties prenantes (par la visioconférence, par exemple). En fait, les associations les plus militantes sont les plus innovantes techniquement. L'Internet permet aussi la rencontre de deux communautés largement affinitaires porteuses d'une conception non monétaire et marchande de l'échange : celle des associations et celle des développeurs du logiciel libre pouvant favoriser le développement d'une économie de la contribution. Silva soulève un certain nombre de questions que devront se poser les acteurs des EESS afin que ces outils contribuent au développement d'un sentiment d'appartenance communautaire.

Dans la quatrième partie, qui porte sur l'évaluation de la performance, on trouve trois textes. Michel Capron s'interroge sur le sens et la portée des termes « finalité » et « performance » dans le contexte des EESS. Il trouve de grandes ressemblances entre celles des entreprises marchandes et celles de l'ESS, voyant la principale différence dans l'incapacité des outils d'évaluation actuels à évaluer l'atteinte des objectifs découlant des valeurs des EESS. Gérard Leseul (chapitre 10) constate aussi le caractère dominant des outils de reddition de comptes d'abord développés pour les entreprises marchandes : *benchmarking*, normes comptables et environnementales, bilan social, etc. Il le présente mais sans faire de lien précis avec les EESS. C'est le chapitre suivant d'Alan Fustec qui propose une méthode de mesure de création de valeur qui soit adaptée aux EESS. Son approche passe par la mesure du capital immatériel, un type de capital qui permet selon l'auteur d'élargir la notion de « création de richesse ». Dans l'ESS, les actifs immatériels peuvent être le capital client, humain, organisationnel, savoir, partenaire, etc. Appliqué au cas de l'entreprise, la méthode a permis de montrer qu'elle créait de la richesse, mais que certains de ses actifs immatériels présentaient des faiblesses devant mener à des correctifs afin d'assurer son avenir. On pourrait ajouter que ces méthodes de calcul peuvent aussi permettre de faire valoir auprès de l'État ou autres parties prenantes, une valeur souvent mal estimée des EESS par les modèles classiques d'évaluation.

Finalement, la cinquième partie présente des applications détaillées de certaines de ces pratiques de gestion dans trois secteurs. Il s'agit d'une étude de management stratégique à partir du cas Médecins sans frontières (Erwan Queinnec et Sonia Couprie), et deux études de cas relativement négatives sur les pratiques de gestion associées au secteur marchand sans adaptation importante : le défi du maintien de la coopération dans les banques coopératives françaises qui créent des entités marchandes dans un processus d'hybridation de modèles (Nadine Richez-Battesti et Nathalie Hector) et les spécificités du mécénat de la bancassurance mutualiste française, utilisé comme instrument de rhétorique visant à redorer une image malmenée par des années de pratiques peu différenciées de celles des banques privées (Patrick Gilormini). Le texte de Queinnec

et Couprie met en lumière quatre types de performances dans l'évaluation de Médecins sans frontières, plus à même de rendre compte de la portée de ses activités : performances opérationnelle, économique, sociale et sociétale; des liens entre ces types de performance et les attentes des parties prenantes; et ce qui favorise une plus grande légitimité de l'organisation et de ses acteurs. En conclusion, Alain-Charles Martinet dégage des pistes de recherche et invite les chercheurs à questionner les théories du management à partir de l'expérience des EESS.

La plupart des auteurs s'entendent aussi pour reconnaître qu'il existe une variété de modèles de gestion à l'intérieur même de l'ESS qui doit être préservée en bonne partie puisqu'il est le reflet de l'histoire, des activités, des engagements, des professionnalités, etc., propres aux secteurs et entreprises individuelles.

Cet ouvrage apporte une contribution importante à la compréhension des pratiques de gestion dans les EESS. Toutefois, son apport principal se situe au plan théorique et épistémologique puisque la plupart des auteurs ont effectué une réflexion critique sur les théories et modèles orthodoxes et proposent des approches mieux adaptées à l'ESS. Les analyses doivent se poursuivre en s'appuyant désormais sur cet ouvrage. D'autre part, une traduction vers l'anglais permettrait selon nous d'enrichir particulièrement les études nord-américaines du secteur.

## Références

Aude, Michel, Landry, Maurice, et Déry, Richard. (1986). « Sciences et résolution de problèmes: liens, difficultés et voies de dépassement dans le champ des sciences de l'administration », *Philosophie des sciences sociales*, 16, 409–440.

Bellemare, Guy, Briand, Louise, Malenfant, Romaine, et Champagne, Amélie. (2012). « La gestion des ressources humaines dans les entreprises collectives : une meilleure gestion que dans les entreprises privées? » *Transformations du monde du travail. Regards interdisciplinaires en relations industrielles* (pp. 181–226). Québec : Presses de l'Université du Québec.

## L'AUTEUR / ABOUT THE AUTHOR

**Guy Bellemare**, PhD, est professeur au Département de relations industrielles, Université du Québec en Outaouais. Courriel : [guy.bellemare@uqo.ca](mailto:guy.bellemare@uqo.ca)