**Les perspectives de l’économie sociale et solidaire française :**

**L’avènement de la catégorie de firme sociale**

**Patrick Gianfaldoni**

[patrick.gianfaldoni@univ-avignon.fr](mailto:patrick.gianfaldoni@univ-avignon.fr)

Laboratoire Biens Normes et Contrats (LBNC)

UFR Droit Économie Gestion – Avignon Université

74 rue Louis Pasteur, 84029, Avignon Cedex 1, France.

En France, l’économie sociale et solidaire (ESS) possède une épaisseur historique. Les visées émancipatrices et démocratiques des mouvements coopérativiste, mutuelliste et associationniste, ainsi que les liens progressifs d’interdépendance noués avec la puissance publique et l’Etat social, démarquent significativement l’ensemble disparate que ces mouvements constituent des fondements de l’économie marchande-capitaliste. L’économie sociale et solidaire (ESS) s’est structurée en consolidant tout au long du XXème siècle une économie sociale historique (ESH), composée de coopératives, d’associations et de mutuelles. Au fil des années 1970’ et 2000’, une nouvelle économie sociale (NES) se développe, promouvant des associations et des coopératives innovantes tout en renouant avec le projet politique originel. La NES s’est constituée suivant deux voies parallèles (Draperi, 2003) : d’une part, de nouvelles formes associatives œuvrant dans de nouveaux champs d’activité, autogérées ou bénéficiant de financements publics octroyés en contreparties de prestation de service répondant aux besoins d’intérêt général dans l’espace local ; d’autre part, l’expérimentation de formes coopératives alternatives répondant à de nouveaux besoins ou élargissant-renouvelant l’offre de services proposés.

Cette évolution en plusieurs phases, étalée sur une très longue période, explique sans nul doute la grande diversité juridique, économique et sociale de l’ESS (Prades, 2001), dont le caractère hétéroclite peut prêter le flanc à la critique (Latouche, 2003). Marquée par des processus de dépolitisation des mouvements coopérativiste et mutuelliste, la période 1960-1990 s’est traduite aussi par la croissance économico-financière de leurs entreprises et, parallèlement, par la structuration fédérative des secteurs les plus dynamiques de la « famille » associative. Ces vingt dernières années, le phénomène de « course à la taille » s’est amplifié, assorti de tendances affirmées à la marchandisation, professionnalisation, managerialisation des activités. Les coopératives ont été considérées très tôt comme des entreprises, de par leur statut, leur environnement sectoriel, leur mode de fonctionnement et leurs stratégies afférentes, les mutuelles opérant leur mutation plus récemment. Les associations n’ont revêtu que marginalement jusqu’à ces dernières années le profil économique « d’entreprise associative » (Marchal, 1992). Le terme d’OESS – organisations de l’ESS – ayant été largement usité par le passé, il faut attendre les années 2000 pour observer le rapprochement progressif des « structures » ou « organisations » associatives employeurs du fonctionnement en entreprise sociale.

L’effacement du socle politique sur lequel reposaient les valeurs de l’ESS devant l’omniscience supposée d’une pensée gestionnaire semble venir consacrer les processus de banalisation-homogénéisation touchant les associations employeurs et s’accompagnant de l’altération progressive de leurs quatre principes clés (non lucrativité, libre adhésion, double qualité, gestion démocratique). Dans ce cadre déstabilisé de l’ESS, les grilles de lecture découlant des notions d’isomorphisme institutionnel et d’hybridation de ressources nous semblent a priori appropriées pour aborder les mises en tension des structures associatives. Toutefois, les conceptualisations proposées entre autres par Enjolras (1996) ou Bidet (2003) doivent être repensées afin de mieux comprendre les processus ambigus de transformation de l’association employeur en entreprise sociale. Aux vues de la refonte des modes de régulation publique, de l’intrusion de logiques marchandes d’un nouveau genre et d’une normalisation substantielle par le haut, il convient plutôt de s’intéresser à ce que nous qualifions d’isomorphisme néolibéral et de se centrer sur le caractère intrinsèquement hybride de la firme sociale.

Aussi, voulons-nous montrer en premier lieu que l’avènement de la catégorie de firme sociale résulte d’un mouvement rattaché au néolibéralisme. Suivant le cadre problématique hérité de Polanyi (2017, première édition : 1944, chapitre 6), l’extension d’« un système économique commandé, régulé et orienté par les seuls marchés » et dont l’ensemble des facteurs économiques sont produits et alloués au travers de mécanismes marchands, constitue un premier mouvement historique de croissance économique et d’accumulation du capital appuyé et impulsé par l’Etat. Un contremouvement de protection propre à l’Etat administratif et à l’Etat social (institutions et forme d’action publique, normes légales, réglementations et procédures) tend à enrayer le premier mouvement, en créant les conditions d’encadrement-limitation des marchés sous la pression des résistances de la société. Dardot et Laval (2010) énonce un troisième mouvement, au travers duquel les interventions de l’Etat ne relèvent pas « de principes hétéronomes à la marchandisation » et n’obéissent pas à des principes de solidarité. Le « libéralisme constructeur » suit un programme visant à étendre la mise en marché de secteurs entiers de la protection et de la vie sociale » à travers « certaines politiques publiques ou certaines dépenses sociales ». La « gouvernementalité » néolibérale fixe le cadre légal concurrentiel des secteurs à vocation sociale, les régule par des dispositifs adaptés, soutient la solvabilité des marchés en les pourvoyant financièrement, mais promeut aussi « l’entrepreneurialité » et « l’innovativité » des associations employeurs.

En second lieu, il convient d’aborder la transmutation de l’économie sociale et solidaire au regard du changement radical de contexte institutionnel. La « *social enterprise* » tend à s’imposer tout autant dans l’esprit de l’action publique que dans les visées stratégiques, fonctionnelles et opérationnelles des associations employeurs. Le dessein poursuivi est tout autant de transformer les modes économiques et de gestion d’organisations jusque-là non marchandes et à but non lucratif, que de convertir la solidarité publique-démocratique en solidarité entrepreneuriale-philanthropique. Cette posture problématique exige de questionner les déterminants économiques de la firme sociale tout en montrant qu’elle se prête à plusieurs interprétations et configurations possibles. Cette approche pluraliste nous a conduit à nous interroger sur la diversité de figures complémentaires que peut recouvrir la firme sociale dans ses dimensions socioéconomique et sociopolitique et, en prolongement, à proposer une multiformité de trajectoires d’évolution de l’ESS : dans un premier sens, des trajectoires de dépendance à l’action publique ou d’alternatives politiques ; dans un second sens, des trajectoires d’adaptabilité contrainte, maîtrisée ou par mutualisation-coopération ; dans un troisième, des trajectoires de bifurcation et de rupture avec la construction historique de l’économie sociale et solidaire.

L’innovation : un levier pour professionnaliser l’économie sociale et solidaire en s’appuyant sur ses valeurs.

Le cas de la Fondation Protestante Sonnenhof

Rencontres GESS 2019

Sophie Bollinger Université de Strasbourg

Laboratoire BETA / UMR7522 / CNRS

**Résumé**

L’économie sociale et solidaire (ESS) est en plein bouleversement, notamment en raison de tensions financières importantes. Les organisations de ce secteur sont caractérisées par une identité forte et des principes d’autonomie, de solidarité et de responsabilité (Laville et Glémain, 2009). Elles cherchent le moyen de s’adapter et de trouver un équilibre entre les impératifs de gestion et la préservation de leur sens. Par le biais de l’étude de la Fondation Protestante Sonnenhof, nous verrons pourquoi la mise en place d’un référentiel de valeurs par les managers et pour les managers est une solution innovante permettant de concilier le besoin d’affirmer ses valeurs tout en insufflant un élan de modernisme et de professionnalisation.

**Mots clés :** valeurs, management par les valeurs, économie sociale et solidaire, innovation.

GESS 2019 – Résumé étendu

Intrepreneuriat et religion :

le cas des Dominicains

FRANÇOIS DELORME, CERAG (EA 7521), Université Grenoble Alpes

ALEXANDRINE LAPOUTTE, Univ. Lyon, Univ. Lumière Lyon 2, COACTIS, (EA 4161), F-69007, Lyon

Mots-clés : communauté ; intrapreneuriat ; religion.

L’ORGANISATION RELIGIEUSE : UN CONTEXTE FAVORABLE À L’INTRAPRENEURIAT

Les organisations religieuses se caractérisent par un rapport à l’autre spécifique. Comme le souligne Gomez (2009 : 2), l’étude de l’organisation religieuse « répond non seulement à une exigence culturelle mais aussi à une quête d’efficacité car elle prend en compte la « pâte humaine » dont est faite toute entreprise ».

Depuis le travail séminal de Weber (1930) sur le protestantisme et l’esprit du capitalisme, différents travaux de recherche établissent un lien positif entre religion et entrepreneuriat. Dans la religion chrétienne, cela s’explique par l’importance de valeurs telles que générosité, honnêteté, persévérance, courage, prévoyance, effort (Drakopoulou, Dodd & Seaman, 1998), de même que sens de l’économie, capacité à faire face à l’incertitude et accès à des ressources et informations (Parboteeah, Walter, & Block, 2015).

Dans le cas de la religion catholique, Gomez (2009) souligne la place explicite que prend l’intrapreneuriat dans l’encyclique Caritas in veritate (l’Amour dans la vérité) du Pape Benoît XVI en 2009. « On pourra lire, par exemple, un étonnant passage sur l’entrepreneuriat dans lequel le Pape insiste sur l’importance de généraliser la possibilité d’entreprendre, y compris à l’intérieur même de l’entreprise. « Avant d’avoir une signification professionnelle, l'entrepreneuriat a une signification humaine. Il est inscrit dans tout travail, […] c’est pourquoi il est bon qu’à tout travailleur soit offerte la possibilité d’apporter sa contribution propre de sorte que lui-même sache travailler à son compte » (n° 41) » (p. 3).

L’organisation dominicaine semble comporter plusieurs éléments de nature à favoriser l’intrapreneuriat (culture de l’initiative, cadre démocratique, partage des normes…). Néanmoins à notre connaissance, la littérature n’a pas encore conceptualisé l’intrapreneuriat dans une organisation religieuse. Il paraît d’autant plus urgent de combler ce gap, les entreprises ayant parfois des difficultés à diffuser l’intrapreneuriat à l’ensemble de l’organisation, à l’ancrer dans la culture et le niveau stratégique. Il arrive aussi que l’intrapreneuriat soit un effet de mode, voire une injonction paradoxale. L’étude des organisations religieuses se révèle alors pertinente à plusieurs titres. Dans l’organisation conventionnelle, la culture est tellement forte qu’elle est intégrée à la stratégie. Enfin, ce type d’organisation véhicule une compréhension du monde particulièrement pertinente d’un point de vue sociétal (Gomez, 2009; Gotsis et Kortezi, 2009).

Afin de comprendre plus précisément cette dynamique, le modèle de Ireland, Kuratko et Morris (2006), modèle qui fait référence, sera mobilisé. Les auteurs identifient quatre leviers de la dynamique intrapreneuriale :

* le management des ressources humaines : recrutement de profils intrapreneurs, partage de connaissances et apprentissages;
* la structure : organique, horizontale, flexible et peu formalisée;
* la culture : risque, responsabilisation, créativité, tolérance de l’échec et erreur;
* et le contrôle : peu de contrôles formels.

L’originalité de notre travail repose sur sa confrontation à une organisation de contraste : une structure communautaire, marquée entre autres par la pauvreté et l’obéissance. Notre projet est donc d’enrichir le modèle à partir de l’observation des pratiques d’une organisation religieuse.

|  |
| --- |
| MÉTHODOLOGIE  Nous nous situons dans une perspective constructiviste et souhaitons faire émerger des connaissances actionnables (Le Moigne, 2010) par les pratiques des acteurs. Une étude de cas (Yin, 2003) est choisie pour saisir les spécificités de notre terrain. Notre démarche, très ethnographique, a nécessité de nombreuses séances d’observations ainsi que plusieurs immersions dans un couvent, pour comprendre la spécificité de l’ordre et sa pratique, l’imprégnation des phénomènes observés. Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès des responsables successifs de RDV, du Prieur du couvent de Lille et du Père Maître des étudiants, des bénévoles et du Directeur Général actuel. Ils ont fait l’objet d’une analyse manuelle avec codification selon les quatre dimensions du cadre d’analyse. Une seconde lecture a permis de faire émerger d’autres codes relevant d’une nouvelle dimension identifiée dans les données. Des sources secondaires ont été mobilisées pour enrichir notre compréhension. |

LE CAS : L’EXPÉRIENCE « RETRAITE DANS LA VILLE » (RDV)

Nous retraçons rapidement l’historique de « Retraite dans la ville », afin de relater comment l’initiative de quelques étudiants est devenue aujourd’hui une organisation autonome. Nous poursuivons par une analyse des leviers intrapreneuriaux observés. Ainsi la dynamique d’innovation chez les dominicains repose sur : 1) la structure : la force du binôme ; 2) la culture : une liberté partagée ; 3) le management des ressources humaines : intégrer une communauté ; 4) le contrôle : le discernement de la communauté **;** 5) nous identifions un5ème levier : la présence à l’autre. Cette plongée dans une communauté nous montre une organisation structurée par un rapport à l’autre très singulier, basé sur le choix de principes vécus. Ceci donne à chaque levier une coloration particulière, mais au fil de l’analyse des verbatims, il nous a semblé que la différence était suffisamment structurelle pour révéler une dimension en soi. Ce levier s’apparente à la parole incarnée, à une qualité de présence qui relève à la fois de l’écoute et de l’attention portée à l’autre, autant que de la confiance qu’accorde la communauté à ses membres. La parole vraie se construit ensemble et se doit d’être incarnée, présente au monde sensible.

DISCUSSION

Au terme de cette étude, comment considérer que l’expérience RDV soit illustratrice d’une démarche intrapreneuriale, appliquée dans un contexte communautaire ?

Ce travail contribue à faire avancer les connaissances en sciences de gestion dans plusieurs domaines.

Au niveau théorique, en combinant les logiques de l’intrapreneuriat et de la communauté, notre étude réunit deux pans de la littérature jusqu’alors peu connectés. Par l’introduction d’une 5ème dimension, nous enrichissons le modèle d’Ireland et al (2006). Cette approche de l’intrapreneuriat diffère en plusieurs points de l’approche intrapreneuriale classique. Nous rejoignons ainsi les travaux qui soulignent l’effet positif de la coopération sur l’intrapreneuriat (Wunderer 2001).

Fondamentalement, nous proposons d’envisager l’intrapreneuriat selon un autre paradigme que celui de la création de valeur, pour y voir une question de dignité humaine. Nous mettons ainsi en lumière un paradigme de l’intrapreneuriat en contexte communautaire, marqué par une logique de don ; il s’agit moins d’innover que d’apporter sa contribution propre, quel qu’en soit le résultat. L’intrapreneuriat, souvent incarné par un innovateur, laisse place ici à un collectif lié par une exigence de vérité.

Cette réflexion peut ainsi inspirer tant les organisations dites classiques que celles qui se revendiquent d’une certaine alternative, qu’elles se présentent comme communs, collaboratives ou de l’économie sociale et solidaire. En effet la notion de communauté a très largement influencé tout un pan des organisations, celles dites globalement de l’économie sociale et solidaire. Henri Desroche, l’auteur du Projet coopératif (1976), n’est autre qu’un ancien Dominicain. Il souligne que les communautés religieuses entretiennent un rapport de contestation avec la société et proposent l’incarnation d’une société alternative, portées par la force motrice de l’utopie et de l’espérance. Et par un phénomène de sécularisation des millénarismes, les utopies communautaires ont donné naissance aux organisations coopératives. Nous pouvons voir dans le cas étudié une manifestation de la fécondité intrapreneuriale de l’espérance, un intrapreneuriat qui serait l’incarnation d’une retombée d’utopie.

Conclusion

Nous avons utilisé le modèle de Ireland et al. pour analyser l’intrapreneuriat chez les Dominicains.  L’application à un contexte nouveau a permis d’enrichir ce modèle de référence en identifiant un 5ème levier propre à l’organisation communautaire : celui de la présence. Notre terrain constitue un cas de contraste qui, à bien des égards, peut être une source d’inspiration pour de nombreuses organisations. Au final, notre travail contribue à mettre en lumière un autre paradigme de l’intrapreneuriat, fondé sur une logique de don et dignité humaine.

Bibliographie indicative

Desroche, H. (1976). Le projet coopératif, Les éditions ouvrières, Paris.

Drakopoulou Dodd, S. & Seaman, P.T. (1998). « Religion and enterprise: An introductory exploration», *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 23, n° 1, 71–86.

Gomez, P.-Y. (2009). « [Le Pape et le gestionnaire. Pourquoi il faut lire l'encyclique Caritas in veritate](http://web.a.ebscohost.com.bibelec.univ-lyon2.fr/ehost/viewarticle/render?data=dGJyMPPp44rp2%2fdV0%2bnjisfk5Ie46bZNrqy3SrOk4Xnr5vOLsKTjgO3p8livp61Jt6WwSK%2bunku4pq9SsqqeWcuc8orf5PF54ernh%2bzf4lWrq7BQtqy3S7CnpITf5OVV5OikfOCz4IzmnPJ55bO%2fZqTX7FWyqrBKsaiuUKTc7Yrr1%2fJV5OvqhPLb9owA&vid=4&sid=77cc4cc4-b07b-4e9c-a46a-7105ad151fdf@sessionmgr4006)»[,](http://web.a.ebscohost.com.bibelec.univ-lyon2.fr/ehost/viewarticle/render?data=dGJyMPPp44rp2%2fdV0%2bnjisfk5Ie46bZNrqy3SrOk4Xnr5vOLsKTjgO3p8livp61Jt6WwSK%2bunku4pq9SsqqeWcuc8orf5PF54ernh%2bzf4lWrq7BQtqy3S7CnpITf5OVV5OikfOCz4IzmnPJ55bO%2fZqTX7FWyqrBKsaiuUKTc7Yrr1%2fJV5OvqhPLb9owA&vid=4&sid=77cc4cc4-b07b-4e9c-a46a-7105ad151fdf@sessionmgr4006) *Revue des Sciences de Gestion*, mai-août, n° 237/238, 1-4.

Gotsis, G. et Kortezi, Z. (2009). « The impact of Greek Orthodoxy on entrepreneurship: a theoretical framework », *Journal of Enterprising Communities*, vol. 3 n° 2, 152-175.

Hornsby J.S., Naffziger D.W., Kuratko D.F., Montagno R.V. (1993). « An interactive model of the corporate entrepreneurship process », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, vol. 17, n° 2, 29-37.

Ireland R.D., Kuratko D.F., Morris M.H. (2006). « A heath audit for Corporate Entrepreneurship: innovation at all levels: part I », *Journal of Business Strategy*, vol. 27, n° 1, 10 – 17.

Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2001). « Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia’s corporate entrepreneurship strategy », *The Academy of Management Executive*, vol. 15, n° 4, 60–71.

Parboteeah, K., Walter, S. and Block, J. (2015). « When Does Christian Religion Matter for Entrepreneurial Activity? The Contingent Effect of a Country’s Investments into Knowledge », *Journal of Business Ethics*, vol. 130, n° 2, 447–465.

Weber, M. (1930). The protestant ethic and the spirit of capitalism. London: Routledge.

Wunderer R. (2001). « Employees as « Co-Intrapreneurs » - a transformation concept », *Leadership and organization Development Journal*, vol. 22, n°5, 193 – 211.

Yin, R. K. (2003). Case Study Research: Design and Methods, SAGE, Thousand Oaks, CA.