

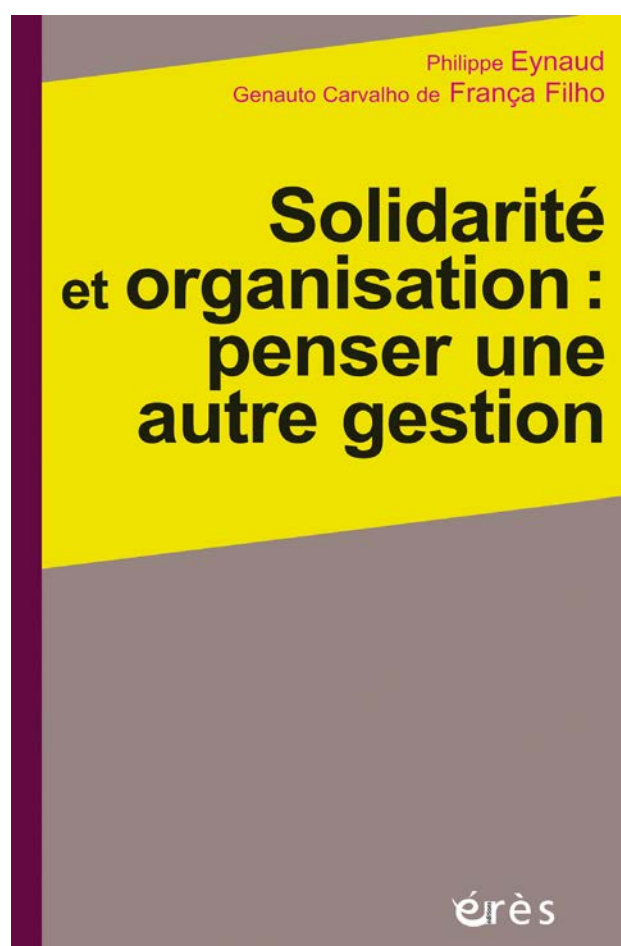
Mosaïque

Un modèle de gestion sociale est-il envisageable ?

À propos du livre de Philippe EYNAUD et de Genauto Carvalho DE FRANÇA FILHO, *Solidarité et Organisation : penser une autre gestion*, Éditions Érès, 2019.

Par Pascal GLÉMAIN

Maître de Conférences-HDR (HC) en Sciences de Gestion-Management (PhD) et ESS, Université de Rennes 2 (LiRIS EA 7481)



© Éditions Érès

Pour certains acteurs ou chercheurs, l'économie sociale et solidaire est aux prises avec la gestion alors que pour d'autres, l'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un *business plan*, parce qu'elle est une entreprise comme les autres. Même si ces deux approches débattent et divergent sur le devenir organisationnel de ces entreprises de personnes, qui sont sous statut associatif, coopératif, mutualiste ou

de fondation, il n'en demeure pas moins qu'elles se rejoignent au final sur le constat suivant : les entreprises sociales et solidaires sont confrontées à la nécessité d'une « autre » gestion que les auteurs de ce livre cherchent à penser, afin de la faire advenir.

Philippe Eynaud et Genauto Carvalho de França Filho, tous deux professeurs en sciences de gestion, l'un en France et l'autre au Brésil, formulent ici leur proposition d'une autre approche de ces entreprises sociales relevant du secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS), ce troisième secteur entre économie publique et économie privée lucrative qui a été institutionnalisé par la loi ESS de juillet 2014. En raison de cette spécificité statutaire et de l'injonction à produire de l'utilité sociale voire sociétale, ces entreprises sociales subissent, de nos jours, une double contrainte qui menace leur existence même, face à de nouveaux outils de financement (les obligations à impact social), et à la « marchandisation » croissante de leurs activités. D'une part, elles sont confrontées à de nouvelles relations avec leurs financeurs, en particulier publics, qui les placent non plus dans la posture de « forces de proposition » qu'elles connaissaient jusqu'au début des années 2000, mais bien dans celle de partenaires devant répondre à des appels à projets formulés par ces mêmes financeurs sans concertation en amont. D'autre part, elles font face à un régime de concurrence accru, avec la montée en puissance du secteur privé lucratif dans des secteurs d'activités où, jusqu'à récemment, elles jouissaient encore d'un certain monopole : le secteur de la petite enfance (crèches), ou bien celui des personnes âgées (établissements sanitaires et sociaux), ou encore celui de l'aide aux personnes (services aux personnes). Face à ces nouvelles contraintes et à ces fortes injonctions, les auteurs aboutissent à un constat d'insoutenable qui nécessite de (re)penser le modèle de gestion de ces entreprises. Philippe Eynaud et Genauto Carvalho de França Filho s'y appliquent en mobilisant tout autant l'histoire du management que de nouvelles formes théoriques de management, plus sociales et solidaires, plus responsables sur le plan sociétal. L'enseignant-chercheur y trouvera des propositions pour « repenser » les connaissances à transmettre à ses étudiants. Les acteurs de l'ESS peuvent y puiser une source d'inspiration pour opérationnaliser le nouveau modèle de pilotage de leur organisation à partir du « management social ». Les étudiants et les chercheurs bénéficient ici d'un questionnement riche que leurs travaux de mémoire de fin d'études, de thèse, ou de recherche pourraient s'approprier. Nous allons tenter de le démontrer en parcourant les chapitres qui le composent.

Dans le premier chapitre, les auteurs interrogent la solidarité comme un impensé de la théorie des organisations. Ils soulignent, à juste titre, les manquements à la fois de l'histoire du management et de la théorie des organisations. En effet, comprendre la genèse des entreprises d'ESS, c'est se souvenir que ces organisations ne sont pas seulement les héritières

des sociétés de secours mutuels et de bienveillance du début du XIX^e siècle, ou bien des coopératives de XX^e siècle. Elles sont aussi issues des corporations, des guildes, qui constituaient dès le Moyen Age des formes pionnières d'association pour mettre en pratique la solidarité sociale, au service de la société et du bien-être commun. Si les références à l'idée de solidarité mobilisées par les auteurs sont nombreuses, celles-ci auraient mérité d'être présentées de manière encore plus exhaustive de manière à penser une autre gestion au prisme de chacune des quatre familles d'entreprises sociales structurant l'ESS : entreprise associative, entreprise coopérative, entreprise mutualiste, et fondation.

Le second chapitre s'appuie, lui, sur le travail d'Alberto Guerreiro Ramos pour « penser une autre gestion ». Eynaud et França Filho auraient pu se contenter de conduire une analyse critique de cette position. Mais, très habilement, ils la font entrer en dialogue avec Karl Polanyi, le théoricien de *La Grande Transformation* (1944). Lutter contre la désocialisation de l'économie par le néolibéralisme, c'est, selon Alberto Guerreiro Ramos promouvoir un « management social » qui permette de faire émerger une « nouvelle science des organisations ». Il est ainsi question d'une action collective à l'intérieur comme à l'extérieur des entreprises sociales. Cette manière d'appréhender les entreprises d'ESS nous semble d'autant plus pertinente qu'elle souligne l'importance de la combinaison d'une *affectio societatis* (volonté de s'associer pour une cause et des valeurs communes) qui organise en interne, et la poursuite délibérée d'un bien d'intérêt commun (cohésion sociale, égalité territoriale) qui justifie l'existence même de ces entreprises sociales en termes d'utilité sociétale.

Le troisième chapitre envisage une nouvelle « solidarisation » des entreprises sociales en consolidant tout d'abord le principe de gouvernance démocratique, puis en réconciliant l'économique et le social, et enfin, en s'appuyant sur l'innovation sociale. Le processus de solidarisation auquel pensent les auteurs, confronte une « solidarité resserrée des membres du collectif » et une « solidarité citoyenne inscrite dans l'espace public » aux « compétences centrées sur le métier » et aux « compétences ouvertes sur l'expérience des acteurs », ces derniers correspondent à des parties prenantes plurielles, tels que : les salariés, les bénévoles, les bénéficiaires, les usagers, les financeurs, les sympathisants, entre autres. Ainsi, la gouvernance démocratique si chère aux entreprises

sociales est clairement définie par les auteurs comme le résultat de compétences ouvertes sur l'extérieur, au service de la société et du territoire, pour produire une solidarité citoyenne qui s'inscrit dans l'espace public. L'*accountability* trouve ici son double sens de « rendre des comptes » et d'« assumer une responsabilité » dans l'acte de production de solidarité.

Le quatrième et dernier chapitre s'enrichit des apports de l'École brésilienne de *gestão social* pour construire un « autre » modèle de gestion pour les entreprises sociales, différent de celui des entreprises lucratives fondées sur des capitaux privés (sociétés commerciales). Ce modèle se veut à la fois « solidaire, soutenable et [au service des] communs », sans renier pour autant ses dimensions économiques et de gouvernance démocratique. S'affirmant « ancrées à leur territoire », les entreprises sociales trouvent ici les moyens de « penser une autre gestion » en intégrant à leur pilotage les dimensions de territoire, d'espace public, et de gouvernance des communs. Si les auteurs oublient certains apports de la géographie à la gestion, ils présentent en revanche fort bien la pertinence du « soutenable » face au qualificatif de « durable ». La soutenabilité sociétale (économique, sociale, environnementale ET territoriale) doit, selon les deux auteurs, structurer l'autre gestion, c'est-à-dire : celle qui concerne les entreprises sociales, ces sociétés de personnes dont le modèle entrepreneurial est collectif, « encadré » et au service de la société et de son territoire, selon une économie de projet dont la temporalité n'est pas le court-termisme du modèle capitaliste actionnarial. La gestion sociale dont il est question, c'est aussi le moyen de développer des espaces de délibération pour reconnecter les personnes privées (dont les entreprises sociales) avec l'action publique. Il s'agit ainsi de repenser les relations avec l'État pour générer une « autre » solidarité sociale. A ce titre, la voie est ainsi ouverte à de futurs travaux de recherche qui nous semblent parmi les plus prometteurs en sciences de gestion-management.

L'impérieuse nécessité de l'ouvrage apparaît comme une évidence au terme de sa lecture. Ainsi rejoint-il ma bibliothèque idéale aux côtés des textes de Jean-Louis Laville, par exemple. Quel que soit notre profil de lecteur, spécialistes ou non spécialistes de l'économie sociale et solidaires et de ses entreprises, ce livre sera très utile à la compréhension des défis auxquels sont confrontées les entreprises sociales contemporaines pour élaborer une autre gestion.