

**PLAIDOYER POUR L'APPROPRIATION DES SAVOIRS DE GESTION  
PAR LES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE  
(O.E.S.S.)**

**N° 05-76**

**Gervais DOUBA<sup>1</sup>**

IUT – IUP, Université de Rouen  
[gervais.douba@univ-rouen.fr](mailto:gervais.douba@univ-rouen.fr)  
Tél. (33) 2 32 76 96 29 – Fax (33) 2 32 76 96 28

---

<sup>1</sup> - L'auteur est membre du Réseau Entrepreneuriat de l'AUF et du centre CEDIMES (Paris).  
- Il est aussi 3<sup>e</sup> Vice Président de la section française de DEI, Administrateur d'Education et Formation (Rouen-France) et membre du réseau « Comité Européen de coordination » pour la défense de l'économie sociale et solidaire (CEC) Bruxelles.  
Il est enfin co-fondateur d'une agence de Consulting en Ingénierie d'Entrepreneuriat Social et Solidaire (Archimède Agence Solidarité – Paris) et membre de la Commission nationale de rédaction de la norme AFNOR du Commerce Equitable.

## Résumé

Partant du constat selon lequel la conjoncture institutionnelle en France est actuellement favorable à l'économie sociale et solidaire, l'auteur met en avant la diversité des acteurs de cette économie, qui emploie aujourd'hui deux millions de salariés.

Il retrace l'histoire de ce phénomène dont l'évolution met aujourd'hui en exergue deux problématiques : d'une part, la question de la spécificité des O.E.S.S. n'a pas encore été résolue. Ces organisations peuvent prendre différentes formes et leur statut n'est pas encore clairement défini : doit-on, par exemple, appliquer les règles du Traité de Rome à toutes les entreprises, indépendamment de leur forme et donc les appliquer à ces organisations ? D'autre part, si ces organisations créent indubitablement de la valeur ajoutée sociale, des instruments fiables et pertinents font encore défaut pour la mesurer. Cette mesure offrirait aux acteurs une reconnaissance de la plus-value sociale que leurs activités génèrent et permettrait aux pouvoirs publics de vérifier l'utilisation qui est faite des moyens mis à la disposition de ces organisations.

La problématique de l'évaluation de la plus-value sociale est essentielle. Il apparaît donc impossible pour ces organisations d'abandonner la technique et notamment les savoirs de gestion aux seules organisations de l'économie marchande. L'auteur s'interroge alors : les O.E.S.S. ne doivent-elles pas s'approprier ces savoirs et leur redonner une autre logique, une autre rationalité ?

Il montre que les acteurs de l'économie sociale et solidaire sont de réelles organisations. Partant du postulat que les organisations ont toutes une finalité, il démontre qu'elles peuvent être divisées en trois entités différentes, selon que leur objectif est de répondre aux besoins économiques de l'individu, d'un groupe d'individus ou de la société dans son ensemble.

Pour ce qui est des O.E.S.S., leur objectif est de répondre aux besoins des différentes parties prenantes. C'est cette finalité qui doit conduire les O.E.S.S. à s'approprier les savoirs de gestion qui permettent de gérer les intérêts divergents des différentes parties prenantes, tout en maintenant la cohésion de l'organisation.

L'auteur adopte donc un mode opératoire binaire : il étudie les façons dont les O.E.S.S. font affleurer les savoirs de gestion dans leurs pratiques pour ensuite se pencher sur le nouveau management, afin de déterminer s'il s'agit d'une véritable pratique émergente ou d'une simple convergence du management privé et du management public.

### *Mots clefs :*

Chantier d'expertise citoyenne et d'innovations, entrepreneuriat social et solidaire, réseau de fédérations, apprentissage organisationnel, nouveau management, benchmarking, Triangle de la misère, Triangle de l'herméneutique.

*Codes JEL : M 21 – 01 – P 42*

## INTRODUCTION

*« Il y a des moments dans la vie, où la question de savoir si on peut penser autrement qu'on ne pense, et percevoir autrement qu'on ne voit, est indispensable pour continuer à regarder ou à réfléchir. »*

Michel Foucault « Les Usages du plaisir » Editions Albin Michel Paris - 1979

Portée par une conjoncture institutionnelle favorable dont l'illustration est la création d'un Secrétariat d'Etat à l'économie sociale et solidaire et un courant très fertile en réflexion, suscité par les travaux de Jean-Louis Laville, Mark Granovetter, Paul Maréchal et Dacheux et Goujon, et enrichi par le rapport Patrick Viveret sur la redéfinition de la richesse, l'économie sociale et solidaire en France est formée des associations, coopératives et mutuelles soit un total de 800.000 organisations à but non lucratif et à but lucratif (O.B.N.L et O.B.L).

Cette économie qui contribue à hauteur de 10 % au PIB, emploie près de 2 millions de salariés, c'est-à-dire près de 8 % de la population active occupée. L'originalité de ce champ réside dans deux facteurs : d'une part sa racine historique et d'autre part la pluralité des acteurs qui s'en réclament. Toute une littérature s'était développée autour de la notion de service privé non lucratif. L'économie sociale - depuis le XIX<sup>e</sup> siècle - se distingue de l'économie marchande à partir de deux critères : pas de maximisation de profit et pas de redistribution d'excédents. Elle est l'émanation de l'associationnisme ouvrier et de l'évolution des mouvements caritatifs d'obédience religieuse (catholique et protestant surtout). L'apparition du rôle de l'Etat-providence en synergie avec le marché avait conduit - pendant un certain temps jusqu'à la fin des Trente glorieuses - à son affaiblissement. Sa multifonctionnalité avait disparu par l'inscription de certains acteurs dans la synergie «Etat-Marché». Mais, paradoxalement, il faut reconnaître à l'économie sociale le rôle pionnier dans les services sociaux et le principe de subsidiarité.

Le renouveau de l'économie sociale a pris de l'ampleur dans les années 1980 avec la crise du marché du travail et des finances publiques, la mutation du champ associatif et l'insertion des exclus par l'activité économique. Au concept de l'économie sociale - déjà polysémique - s'est rajoutée la notion de “**solidaire**”, pour en faire « **l'économie sociale et solidaire** ». Puis, on a assisté à l'émergence de l'éthique et de son croisement avec les principes fondateurs de l'économie sociale :

- Finalité de service à la collectivité (intérêt collectif et utilité sociale)
- Processus démocratique de prise de décision (1 homme et 1 voix)
- Autonomie de gestion
- Primauté des personnes et du travail sur le capital (pas de redistribution du profit)
- Concept d'entreprise sociale (avec la prise de risque économique et la dimension de finalité de service à la collectivité)

On ne saurait perdre de vue l'influence sous-jacente de la mutation du système productif. Sous l'égide de l'économie sociale, le système productif était mécanique alors qu'avec l'économie solidaire, le système productif est automatique. Cette mutation du système productif, du système mécanique au système automatique, qui est à l'origine de l'accélération de la mondialisation, pose aux organisations de l'économie sociale et solidaire deux types de problématiques :

- *La première*, celle de la spécificité des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Dans ce champ coexistent les organisations à but non lucratif et les organisations à but lucratif. En quoi sont-elles des entreprises ? Les entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire prennent-ils des risques ? Et comment démontrer la spécificité de l'économie sociale et

solidaire au regard des institutions européennes, dans la mesure où certaines directives s'appliquent aux entreprises quelles que soient leurs formes ? Par exemple les sociétés coopératives ? Quels statuts adopter pour les mutuelles ?

- *La seconde* - et non des moindres - repose davantage sur les questions de maîtrise des conditions pérennes de viabilité des communautés humaines exclues des échanges et de la recherche des voies et moyens pour leur réinsertion ; ce que d'aucuns reconnaissent, qu'il s'agisse de la création de la valeur ajoutée sociale, de la création d'emplois durables ou de la question de l'employabilité dans les formations.

En France - comme dans d'autres pays - les rapports socio-économiques sont fondés et guidés sur/et par la logique de l'échange : l'échange des biens - dont la monnaie est le vecteur principal - et l'échange des liens solidaires en vue du maintien d'une société ouverte - par opposition à la société close - au sens où l'entend Karl Popper. Or, si l'on sait mesurer la création de la valeur ajoutée dans le cadre des échanges des biens, la question de la fiabilité et de la pertinence d'instrument de mesure de la valeur ajoutée sociale soulève un débat. Comment les O.E.S.S. résistent-elles à la pression de ces deux problématiques ?

Dans notre cheminement pour comprendre le phénomène, nous avons relevé trois facteurs déclencheurs.

- **Le premier facteur :**

La métamorphose de l'Etat depuis les années quatre-vingts a induit différentes postures. Face à la montée en puissance des Organisations Non Gouvernementales, des fondations et des associations qui se préoccupent de lutter contre la précarité, l'exclusion et la marginalité, donc de créer une valeur ajoutée sociale, l'Etat - désireux de ne pas perdre la face - a cherché et cherche par tous les moyens de nouvelles formes de collaboration avec ces nouveaux intermédiaires. Peut-être veut-il tout faire pour juguler la montée des contestations ! Peut-être veut-il rendre les organisations de l'économie sociale et solidaire, co-responsables de la gestion de la crise ?

Pour nous, l'Etat et les collectivités territoriales ont voulu contraindre ces organisations à mesurer leur contribution en termes de valeur ajoutée sociale qu'elles prétendent apporter et qui serait différente de la valeur-ajoutée classique. Ainsi, mettent-ils en oeuvre les quatre **D**, qui font des acteurs de l'économie sociale et solidaire des médiateurs citoyens. Les quatre **D** constituent non seulement un nouvel outil du nouveau management, mais sont aussi appelés à croître en importance au fur et à mesure que l'Etat et les collectivités locales se métamorphosent, notamment à travers l'approche territoriale qu'apportent les agglomérations et les pays... Que recouvrent les fameux quatre **D** ?

- **D** comme **D**éconcentration
- **D** comme **D**écentralisation
- **D** comme **D**élégation
- **D** comme **D**évolution

La conjonction de ces **D** est le nouveau mécanisme de collaboration pour gérer des projets de proximité. Si la **D**éconcentration et la **D**écentralisation apparaissent pour des contenants, la **D**élégation et la **D**évolution sont les contenus et constituent de véritables mandats que donnent les collectivités locales et les Institutions inter-gouvernementales aux entreprises de solidarité, en raison de leur expertise dans tel ou tel domaine de la vie sociale, pour leur permettre de mener à bien telle ou telle mission et ensuite rendre compte aux mandants publics.

- **Le deuxième facteur :**

Comment évaluer l'utilité sociale? Par exemple, lorsque le lien social se dégrade, se déchire, on perçoit bien que les coûts humains et matériels sont très importants (santé, violence et insécurité, vandalisme et autres destructions de biens publics, des atteintes aux personnes et aux biens, etc...). Faut-il se référer aux coûts de réparation pour représenter l'utilité sociale ou la valeur ajoutée sociale de l'action des O.E.S.S. qu'est le travail de réinsertion dans les rapports d'échange et de l'accès à la consommation ? Ce qui reviendrait à comparer d'un côté l'investissement et de l'autre ce qu'il rapporte à court, moyen et long terme ?

- **Le troisième facteur :**

Il résulte de l'émergence de nouvelles formes de partenariat dont l'initiative revient aux organisations de l'économie sociale et solidaire. Elles ont innové en faisant voter la loi du 2 janvier 2002 sur la SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) qui est de loin meilleure que la Société d'Economie Mixte.

En effet, la problématique de l'évaluation de la valeur ajoutée sociale ou de l'utilité sociale constitue un enjeu majeur pour les différentes catégories d'organisations de l'économie sociale et solidaire. Pourquoi ? : parce que les porteurs d'activités d'utilité sociale y voient là une reconnaissance de leur plus-value sociale, mais aussi une mise en perspective de leur projet. Quant aux pouvoirs publics, Etat et Collectivités locales, il s'agit de chercher à apprécier l'efficacité des moyens qu'ils mettent à la disposition des O.E.S.S., voire à en contrôler l'utilisation dans le cadre des différents dispositifs fondés sur l'un ou l'autre des quatre D. Enfin, concernant les milieux économiques (dont les critères habituels sont des ratios financiers) il s'agit en réalité de requalifier certaines activités comme non rentables ou de concurrence déloyale.

La thèse qui inspire notre démarche tire, avant tout, les leçons de nos expériences de consultant et d'enseignant, donc de théoricien insurgé et impliqué dans la vie associative, mais qui se laisse aussi interpellé et par l'expertise des militants praticiens et par les analyses rigoureuses des théoriciens au cours des colloques. Cette thèse n'a nullement pour prétention d'opposer la théorie à la pratique, mais considère plutôt que les organisations de l'économie sociale et solidaire doivent regarder les savoirs de gestion dans leurs dimensions pratiques et théoriques comme deux versants d'une même démarche qu'il faut prendre en compte simultanément. Nous entendons par là que le rapport théorie-pratique est certes complexe, mais il ne faut pas céder à la facilité en réduisant, soit par superposition soit par juxtaposition soit par rejet pur et simple, les savoirs de gestion, sous prétexte qu'ils sont du domaine marchand, ou ne sont utiles que dans des univers où la compétition et la concurrence règnent. Les O.E.S.S. ont tout à gagner en faisant interagir les dimensions pratiques et théoriques.

Le défi que doivent relever ces organisations est de parvenir à la bonne interaction et la bonne articulation entre la théorie et la pratique. Ce qui de notre point de vue est une bonne herméneutique. C'est la raison pour laquelle cette thèse, qui est construite à partir des différents postulats que nous allons développer plus tard, repose principalement sur le questionnement suivant: Sur quel fondement épistémologique ou sur quel paradigme les organisations de l'économie sociale et solidaire construisent-elles leurs activités au point de laisser le marché - régulé uniquement par le jeu des intérêts et du profit - s'approprié seul et la technique, servante du marché et de la volonté de puissance, et les savoirs de gestion ?

Les organisations de l'économie sociale et solidaire ne doivent-elles pas, elles aussi, s'approprié ces savoirs de gestion et leur redonner une autre logique, une autre rationalité ? N'y a-t-il pas lieu de revisiter ces savoirs pour leur donner un contenu plus opérationnel, à plus forte raison leur donner l'orientation de l'économie du ré-encastrement ! Pourquoi les organisations de l'économie sociale et solidaire ne démontreraient-elles pas leur capacité -

comme elles l'ont fait dans d'autres circonstances - à surmonter les contraintes par un surcroît de sens en s'appropriant les savoirs de gestion pour bien mesurer l'importance de la valeur ajoutée sociale, étant donné que tout le monde s'accorde à reconnaître que sur le plan territorial, l'insertion par l'économie et le développement local se croisent ?

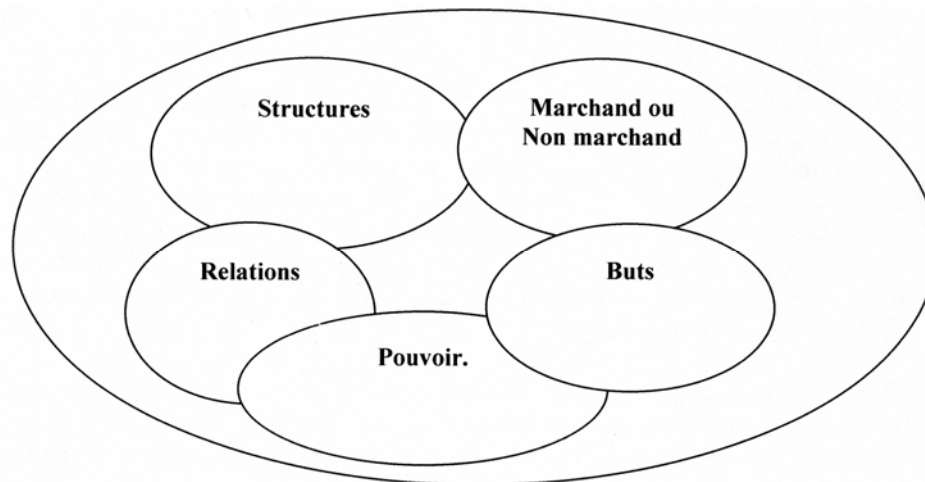
Depuis ces deux dernières années, sous l'effet conjugué de trois phénomènes : au déclin des institutions de l'Etat-providence s'est substitué l'impérialisme du marché-destin, le désarroi des institutions face à l'aggravation de la précarité et de l'exclusion mais paradoxalement on a vu poindre à l'aube de l'année 2004 l'affirmation de l'OCDE selon laquelle l'entrepreneuriat et le développement local sont les seuls leviers ou remparts sur lesquels les Etats doivent s'appuyer pour sortir de la crise, les O.E.S.S. ont tenté une ébauche de réponse à ces différentes interrogations à partir des trois postulats que nous allons examiner:

#### a) Postulat du concept d'organisation

Une organisation - quelle qu'elle soit - marchande ou non marchande - a des finalités, une structure, entretient des relations internes, externes, des buts et un pouvoir légitimé.

Pour utiliser une métaphore, nous abordons l'organisation – quelle qu'elle soit - comme un corps humain et avons d'elle une approche systémique. Ce corps humain forme un système global, lui-même constitué d'un ensemble de sous-systèmes. Tout comme le corps humain est composé d'une série de sous-systèmes distincts (nerveux, musculaire, respiratoire, digestif, etc...) mais fonctionnant en étroite interdépendance. Ainsi, l'organisation forme-t-elle aussi un système constitué de sous-système (structurel, relationnel, etc...) agissant simultanément et de manière inextricablement liée). Cette approche de l'organisation peut être ainsi schématisée (Kast et Rosenszveig 1972, p. 112).

#### L'organisation et ses sous-systèmes



#### b) Postulat de la finalité de l'organisation

La finalité et les enjeux des organisations consistent à envisager l'action collective dans trois entités différentes (entreprises du secteur marchand, organisations publiques et associations) dont les objectifs sont de répondre à différents besoins économiques qui concernent l'individu, un groupe d'individus ou la société dans son ensemble. Nous considérons que les acteurs intervenant dans le champ de l'économie sociale et solidaire en France, forment des organisations bien que la grande majorité d'entre elles soit non marchandes.

Que les activités de ces dernières sont organisées en vue de créer une richesse supplémentaire (une valeur ajoutée). Que cette richesse créée est utile pour assurer à la fois la rémunération des différentes parties prenantes et la pérennité de ces organisations.

Dès lors qu'on peut les ranger dans la typologie des organisations, elles ne sauraient vivre à la frontière des savoirs de gestion. Sous les savoirs de gestion, nous entendons les outils éthiques et épistémologiques au sens strict du terme. Dans ce cas, ces savoirs de gestion ne sont plus du domaine réservé de l'économie marchande classique puisque l'enjeu majeur pour ces savoirs consiste à gérer les intérêts divergents des parties prenantes, tout en se préoccupant du maintien de la cohésion de l'organisation, vue comme un lieu de conflit et de coopération, pour le partage de la valeur créée (Marsal (7)).

A partir de cette approche de l'organisation et ses sous-systèmes, on peut légitimement justifier l'injonction de l'appropriation des savoirs de gestion, faite à l'économie sociale et solidaire. Point n'est besoin de rappeler que la gestion n'est pas une science mais un art, un ensemble de savoir-faire façonnés socialement depuis que les humains se regroupent en organisation de toutes natures, organisations qui doivent être conduites, coordonnées et contrôlées pour atteindre les buts qu'elles se sont assignés. Ces connaissances, formalisées, ont donné progressivement naissance à des savoirs théoriques qui ont la prétention d'accéder au statut de science ainsi que le Capron (3).

### **c) Postulat de l'approche par partie prenante, et de la définition de l'activité d'une organisation de l'économie sociale et solidaire.**

Ces considérations nous confortent *a priori* dans la thèse selon laquelle, le champ de l'économie sociale et solidaire peut s'ouvrir aux savoirs de gestion, ne serait-ce que parce qu'il y a émergence en la matière de l'entrepreneuriat social et solidaire et parce que, en France, les adversaires de l'économie sociale la réduisent à une forme d'économie caritative et de réparation car elle ne disposerait guère d'outils d'évaluation et ne s'appuierait que sur la mobilisation d'une main d'œuvre bénévole, non professionnelle. Or, l'économie sociale et solidaire a deux grands atouts si l'on se réfère à la définition et aux analyses que font certains auteurs de l'activité de ces organisations :

**1)** Comme le définissait Jean GADREY (6), «Est d'utilité sociale, l'activité d'une organisation de l'économie sociale qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au-delà d'autres objectifs éventuels de production de biens et de services destinés à des usages individuels, de contribuer à la cohésion sociale (notamment par la réduction des inégalités), à la solidarité (nationale, internationale ou locale : le lien de proximité) et à la socialité, et à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, l'environnement, et la démocratie) »

**2)** L'économie sociale et solidaire est un chantier d'expertise citoyenne et d'innovations sociales. Très longtemps, même les gens de progrès considéraient les savoirs de gestion comme des savoirs par nature, au service du capital et des classes dirigeantes.

La naissance et l'affirmation de l'économie sociale et solidaire comme un champ d'investigation théorique à part entière et sa pratique, certes différente mais croisant l'économie marchande et comblant les déficits des services publics, ont amené sur la place publique le débat sur l'urgence de production d'instruments de gestion alternative. Les savoirs de gestion et donc d'appréciation qui vont prévaloir dans les décisions à prendre et l'évaluation de leurs effets - en d'autres termes sur quoi sera fondé le jugement sur les performances de l'organisation et des individus qui la composent - seront désormais définis par référence aux logiques d'action de l'économie sociale et solidaire : l'équité, l'éthique, la préservation du lien social et la construction de la solidarité.

Ainsi, à partir de la problématique du management des organisations, on aboutit à ne plus trouver de justifications pour les organisations de l'économie sociale et solidaire - que

nous rangeons désormais dans l'entrepreneuriat social et solidaire - on ne comprend plus l'opposition entre secteur marchand et secteur de l'économie sociale et solidaire.

L'objectif de cette contribution étant de défendre une logique d'expertise, c'est-à-dire de s'appuyer sur une approche plus inductive et pragmatique en articulant la pratique à la théorie, nous examinerons la question selon le mode opératoire suivant:

- I) Comment les organisations de l'économie sociale et solidaire font-elles affleurer les savoirs de gestion dans leurs pratiques ; et quels en sont les avantages et les contraintes ?
- II) L'avènement d'un phénomène : nouveau management ou simple convergence de management public et management privé

### **I) Comment les organisations de l'économie sociale et solidaire (O.E.S.S.) font-elles affleurer les savoirs de gestion dans leurs pratiques ?**

L'économie marchande, les pouvoirs publics et les collectivités locales ne considèrent pas que les organisations de l'économie sociale et solidaire sont des organisations qui contribuent à la création de la valeur ajoutée sociale à partir de deux considérations : elles n'ont pas d'outils, n'inventent pas de paradigme mais se contentent d'inventorier les insuffisances de l'économie classique. D'aucuns admettent que la seule force des organisations de l'économie sociale et solidaire est leur capacité à mobiliser les bénévoles. On entretient volontairement la confusion entre bénévolat et métier. Or, bénévolat signifie littéralement « bonne volonté ». Si c'est le cas, l'économie marchande et les services publics, tout comme les organisations de l'économie sociale et solidaire, ont besoin des femmes et des hommes de bonne volonté dans l'exercice de leur métier.

Mais qu'est-ce qu'un métier - qui serait absent dans les organisations de l'économie sociale et solidaire ? Par définition, un métier « **est tout genre de travail déterminé, reconnu ou toléré par la société et dont on peut tirer ses moyens d'existence** ». Il y a implicitement allusion à des répertoires, des référentiels. Ce que nous avons remarqué dans la mise en œuvre des **4 D**, c'est que les O.E.S.S. ont une démarche entrepreneuriale et font de la médiation économique, sociale et citoyenne ; c'est-à-dire de l'appropriation des savoirs de gestion. En qualité de médiateur, ces organisations sont dans le triple sens d'une interface, d'une transition et d'une coupure :

- **interface**. L'idée de médiation va alors de pair avec l'image d'un « passeur » d'une logique à une autre ;
- **transition**. Le lien ne se donne pas mais se construit dans la durée et le détour, obligeant souvent à des formulations intermédiaires, s'accrochant à des points d'appui transitoires ;
- **coupure** aussi, puisque construire et reconstruire le lien social et économique sur une base solidaire et éthique suppose des ruptures avec le sens commun. Il y a autant à délier qu'à relier. La médiation démultiplie ainsi les postures pour favoriser l'émergence de la valeur ajoutée sociale. Elle est un pontage « **sur une rupture maintenue** » ou inversement « **une séparation préservée tout en maintenant le lien** »

Si les adversaires de l'économie sociale et solidaire n'ont retenu que l'aspect « caritatif » ou « d'entraide » pour lui dénier toute reconnaissance professionnelle et privilégier le « culte du don matériel », on se rend compte que le concept de « solidaire » qui vient compléter la dimension « sociale » de l'économie, met en mouvement une culture, la culture de la solidarité.

Cette culture comporte un ensemble de valeurs, d'attitudes, de comportements et de modes de vie qui rejettent le profit comme but ultime de l'activité économique et entend promouvoir l'utilité sociale, la satisfaction des besoins tout en préservant l'environnement !



La démarche entrepreneuriale des O.E.S.S. ainsi résumée est une démarche de déconstruction des buts du système. L'appropriation des savoirs de gestion contribue à esquisser les traits d'union, de pointillés, des points de repère, des balises, pour naviguer en toute autonomie et non par rapport nécessairement à l'économie marchande classique. Il s'agit pour l'entrepreneuriat social et solidaire de faire émerger ses paradigmes et ses propres filtres cognitifs qui définiraient sa spécificité et lui permettraient de mesurer la valeur ajoutée sociale.

### **I – 1 Déconstruire les dogmes pour inventer une économie d'alternative pérenne**

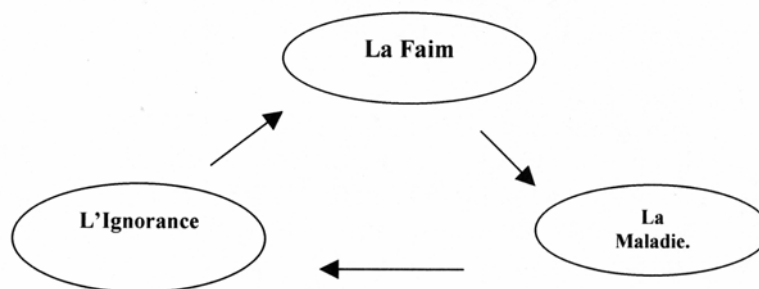
Les savoirs de gestion sont des savoirs classiquement séparés, possédés par les dirigeants et des castes de spécialistes qui se comprennent grâce à un langage codé, mais échappant au citoyen moyen. (Capron (3)) « Pour les gens de progrès », la gestion est, par nature, au service du capital et des classes dirigeantes. Pour ceux relevant du « service public », ce sont des pratiques et des méthodes que le « privé » essaye d'introduire insidieusement chez eux. Il est vrai que l'histoire récente de la gestion (depuis un siècle) n'est guère dissociable de l'histoire du capitalisme, des grandes entreprises, des dirigeants de l'industrie, du commerce et de la banque et que les méthodes de gestion sont souvent assimilées à des pratiques visant à exploiter au mieux la force de travail.

Dans des sociétés qui se veulent démocratiques, on est en droit de soutenir la thèse selon laquelle tout citoyen doit pouvoir accéder à ces savoirs pour pouvoir, notamment, participer aux débats concernant la gestion des organisations dont il/elle est partie prenante.

S'approprier les savoirs de gestion s'impose aux organisations de l'économie sociale et solidaire - devenues des mandataires des institutions en termes à la fois d'outils épistémologiques et éthiques, mais aussi de source de légitimité et d'expertise pour mieux mesurer la valeur ajoutée sociale qu'elles prétendent apporter.

Par exemple, comment représenter la misère pour faire comprendre aux institutions que l'on est face à un système ? Par ailleurs, faire disparaître le symptôme de l'un des éléments du Triangle n'aboutit ni à la guérison de ce dernier ni au rétablissement de l'équilibre de l'ensemble.

#### **Représentation du Triangle de la misère**

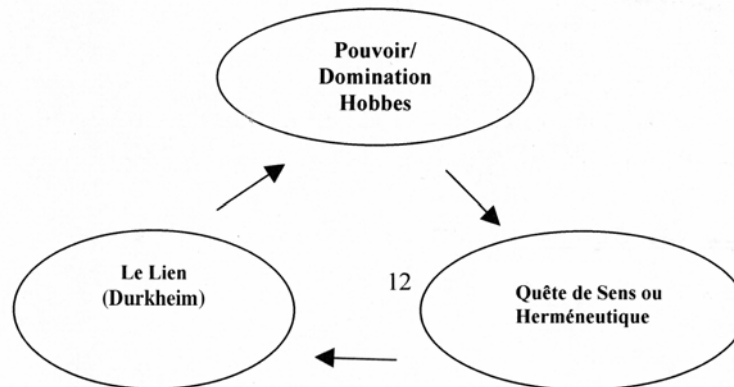


Comme le faisaient remarquer Blandine Destremau et Pierre Salama (4), la pauvreté a de multiples facettes et dimensions. Elle est à la fois un fait et un sentiment. Elle peut être mesurée en termes absolus, de manque ou en termes relatifs, en lien avec les inégalités. Sa mesure peut privilégier les ressources monétaires ou plutôt la satisfaction de besoins humains, notamment par le biais du maintien de services publics. Mesurer la pauvreté c'est donc construire une image du problème qu'elle pose, sur le plan aussi bien quantitatif que qualitatif (par l'indicateur de pauvreté humaine IPH (1996-97) - qui a remplacé l'indicateur de pénurie de capacité (1994-95) ou par l'indicateur de développement humain IDH - qui, à son

tour a remplacé l'IPH). C'est aussi exprimer des hypothèses sur les causes, les facteurs et les remèdes possibles.

Une telle quête conduit à schématiser le Triangle de l'Herméneutique. C'est ce triangle qui permet d'identifier, de repérer les obstacles à réduire dans le processus de construction de la valeur ajoutée sociale.

### Représentation du Triangle de l'Herméneutique



Le Triangle de l'Herméneutique est une sorte de clé de lecture - à défaut de matrice conceptuelle différente - du Triangle de la misère.

Selon les défenseurs du marché, le Triangle de la misère et les dysfonctionnements qu'il engendre ne semblent guère en contradiction avec les principes du marché, ils ne trahissent pas des promesses faites. Ils sont au contraire la conséquence logique des lois du marché. Ils sont présentés comme inéluctables, au même titre que les variations de la météo ou les cataclysmes naturels. La bataille pour l'élimination de tout obstacle à l'hégémonie du marché, pour sa généralisation à tous les domaines d'activité comme à toutes les régions du monde, revêt aujourd'hui la forme d'une véritable croisade. Les tenants du marché-destin font tout pour démontrer - plus par une culture de l'affirmation et de la déclaration que par une culture de l'expérimentation et de l'analyse - qu'il est impossible de transformer tout système social ou toute structure sociale par l'action volontaire des hommes - en l'occurrence l'économie sociale et solidaire - en dehors des lois du marché. On fait le culte des lois du marché en lieu et place de la culture économique du marché. La question de la représentation des lois du marché, non comme le résultat de choix des hommes mais comme une force contre laquelle on n'y peut rien, ne peut être résolue sans que soit posée préalablement celle de l'appropriation des savoirs de gestion par les organisations de l'économie sociale et solidaire. C'est elles qui, dans leur rôle de médiation, vont éclairer les points suivants du Triangle de l'Herméneutique.

- **Le Lien:** Le marché considère que le Bien (la main invisible) est supérieur au Lien sur un territoire. Le lien social volontaire est impossible sans l'intervention des mécanismes du marché. L'échange est réduit à la dimension utilitaire. Alors que l'absence de Bien ou son insuffisance « castre », le lien, lui « encastre et réencastre ».

Le bien joue un rôle exclusif sur l'individu ou le groupe dans ses rapports à l'échange avec la société. En revanche, le lien joue un rôle inclusif dans la communauté.

En cela, nous considérons que les organisations de l'économie sociale et solidaire qui privilégient la reconstruction du lien (Travaux de Durkheim) contribuent à la réalisation d'une valeur ajoutée sociale (sur le plan aussi bien quantitatif que qualitatif, car l'espace occupé est fait de lien, de liberté et de conviction forte). L'individu est épais et complexe ; seul le lien fort - et non le bien fort - permet de vivre ensemble. L'offre du marché classique privilégie ou

sacralise l'échange des biens (dont la monnaie est le principal outil d'échange) - au détriment du lien. Si l'on n'a pas les moyens (pouvoir d'achat) le marché ne vous connaît pas. Le marché ne s'adresse en priorité qu'à une demande solvable.

- **Pouvoir/Domination (Autorité Légitime)** (Travaux de Hobbes) Représenté par l'Etat et la société civile dont la famille, les parties prenantes.

La famille transmet un patrimoine spirituel, valeurs culturelles communes à l'individu. L'individu est invité à se l'approprier et à savoir s'en émanciper (revisiter).

L'Etat et la société civile ont une mission de régulation afin de faire co-exister sans obscurantisme, les différentes vérités, les économies plurielles et les libertés plurielles. C'est une des composantes du concept de gouvernance ; gouvernance urbaine, gouvernance locale. L'autorité doit s'ingénier à inventer des règles pertinentes de régulation des libertés et des convictions fortes et non se contenter d'interdire leur expression ou procéder par castration ou bâillonnement.

- **La Quête de Sens ou l'herméneutique:** (L'être humain passe soit pour un passionné soit pour un virtuose de la vérité)

Face à la problématique de la création, de la répartition de la richesse et de l'accès à la consommation, il se pose un certain nombre de questions parmi lesquelles celles-ci : au nom de quoi et de qui, certains ne peuvent-ils pas vivre de leurs activités parce que le marché classique en a décidé autrement ? Pourquoi tout est marchand et se ramène à la marchandisation ? Quel est le sens de la vie et pourquoi seul l'entrepreneuriat marchand est digne d'être labellisé comme tel. Pourquoi ne vit-on pas pour vivre, mais pour consommer ?

- Le triangle de l'Herméneutique nous incite à nous interroger sur la redéfinition de la richesse. Alors que le marché réduit la richesse au montant du produit intérieur brut, l'herméneutique nous amène à élargir les composantes de la richesse. La richesse c'est l'ensemble du patrimoine naturel, physique, humain, social et culturel dont la société a hérité et qu'il lui revient de faire croître. Un pays peut avoir un PIB élevé et une cohésion sociale délabrée, un capital naturel abîmé. Pour calculer la richesse d'une société, il faut prendre en considération les flux de revenus d'une année, mais aussi leur répartition et l'évolution des différents types de capitaux (environnemental, humain et social) dont est composée la dite société. Améliorer l'ensemble de ces capitaux, c'est assurer un véritable développement humain (Dominique Meda, 1999).

- Le triangle de l'Herméneutique resitue l'approche « organisation » à la fois dans les interactions et l'interdépendance entre les sous-systèmes au niveau intérieur et les interactions entre l'organisation et le marché au niveau extérieur.

Il (le triangle de l'Herméneutique) permet d'aller à la quête, au repérage des solutions à trouver pour faire face aux effets dévastateurs du Triangle de la misère. Quel est le but du système ou du sous-système ? Quelle est la mission du sous-système ? Comment s'organise et s'exerce le pouvoir entre les structures et vis-à-vis de l'extérieur, au profit ou au détriment de l'organisation ? L'organisation a-t-elle une clientèle ? Quelles sont ses attitudes vis-à-vis de l'organisation et de ses parties prenantes?

Se référer aux travaux de Palo Alto pour la communication et ceux de Mintzberg quant à l'organisation et son fonctionnement n'est pas réservé à l'entrepreneuriat du secteur marchand. Tout au moins jusqu'à ce jour, rien ne semble le justifier. S'en inspirer ne signifie nullement faire du mimétisme ou de la reproduction servile. Les travaux de l'Ecole de Palo Alto et ceux de Mintzberg sont des outils épistémologiques. La seule contrainte qui limiterait leur application par les organisations de l'économie sociale et solidaire tiendrait plus aux attitudes et comportements des parties prenantes qu'à l'éthique. Dans ce cas, puisqu'il est question d'aider au « passage » entre la science et la pratique, il faut s'efforcer de choisir les

aspects les plus pertinents et les plus performants de la théorie, proposer une interprétation rigoureuse des faits et participer au nuancement de la pensée. Les organisations de l'économie sociale et solidaire font la médiation entre le discours scientifique et la pratique pour gommer les déficits et parachever le travail d'invention des outils d'intervention.

## **I - 2 Ancrage épistémologique pour mieux décrire, construire, faire le choix de formulation et mesurer l'utilité sociale**

Au cours de nos interventions dans les organisations sociales et solidaires, nous avons noté que malgré quelques dénis souvent proclamés, la pratique n'est jamais entièrement déconnectée de la théorie. Par exemple : à plus d'un titre, nous avons remarqué que la durée de vie et la crédibilité des associations auprès des institutions (Etat ou collectivités territoriales) sont dépendantes de ce lien entre la pratique et la théorie ou de la théorie qui est expérimentée sur le terrain. En d'autres termes, il n'y a pas d'actes qui soient posés sans la référence à ce qui apparaît comme les savoirs de gestion. Les savoirs sont les racines, ils confèrent à l'acte une légitimité alors que l'acte donne aux savoirs une traduction concrète afin que les savoirs sortent de leur sphère académique.

Cette observation repose sur deux faits : les organisations de l'économie sociale et solidaire sont fertiles et propices à l'ingénierie de nouvelles formes d'organisation et à l'ingénierie de démarche marketing et benchmarking.

**- Ingénierie de nouvelles formes d'organisation :** Les activités revendiquant le champ de l'économie sociale et solidaire malgré leur diversité et leur pluralité sont de véritables nouveaux chantiers d'investigation pour la recherche et la pratique. On y mène des réflexions sur les notions de comportement organisationnel et la théorie dite théorie d'usage ou théorie professée, notamment sur la notion de réseau. L'apport essentiel de ces deux notions à notre analyse est que le champ de l'économie sociale et solidaire s'ouvre à l'élaboration de nouveaux paradigmes ou à l'adaptation des paradigmes jusqu'alors réservés par la recherche au secteur traditionnellement marchand:

1) Appliqué dans le champ de l'entrepreneuriat, la notion d'entrepreneuriat social et solidaire est en passe de s'affirmer en tant qu'entrepreneuriat **à part entière** et non **entièrement à part**. Cet entrepreneuriat favorise l'éclosion de nouvelles formes d'organisation - parmi lesquelles la SCIC, le potentiel entrepreneurial social et solidaire est désormais considéré en France comme un facteur d'attractivité territoriale au même titre que l'entrepreneuriat marchand. Il suffit de mesurer la densité du réseau des fédérations et confédérations des associations, des ONG et des mutuelles pour s'en convaincre.

2) Le concept de réseau n'est ni un phénomène marginal ni une pratique émergente. S'il n'a commencé à être au cœur de toute une abondante littérature en gestion qu'à partir des années 1990, ce terme recouvre en fait une réalité ancienne mais désignée sous d'autres vocables (clan, tribu, groupe, cercle). Sa caractéristique essentielle est la circulation d'informations, d'échanges s'effectuant dans une relation de confiance. Manuel Castells définit le réseau comme un ensemble de nœuds interconnectés - des individus, des entreprises et/ou organisations - qui fonctionne comme une unité sans que ses membres perdent leur individualité. Les adhérents peuvent mobiliser un certain nombre de ressources par l'intermédiaire du groupe dans un esprit de réciprocité et un climat de confiance. C'est ainsi, par exemple, que les communautés professionnelles se sont créées.

La montée en puissance et le regain d'intérêt pour le maillage de territoire par le système des réseaux, des fédérations départementales ou régionales, voire des coordinations nationales témoignent d'un renouveau à la fois dans la redéfinition d'une nouvelle forme de citoyenneté qui vise à réduire la distance entre le représentant et ceux qui l'ont élu et à impulser, voire à promouvoir une régulation économique moins excluante et non marginalisante. C'est dire l'importance des réseaux économiques et sociaux dans le

développement local. Ceux-ci auraient de nombreux effets bénéfiques. Selon Mario Carrier et Bruno Jean, ils contribueraient à :

- développer des canaux d'information
- stabiliser les interactions
- réduire l'incertitude
- générer de la confiance
- fournir du support
- mobiliser les ressources
- encourager l'apprentissage organisationnel
- et développer une vision à long terme

Enfin, les réseaux ou les coordinations des organisations de l'économie sociale et solidaire s'organisent, se professionnalisent autour des pôles de compétences et considèrent comme socle de lutte contre le Triangle de la misère, la maîtrise des composantes principales de ce qui fait le progrès socio-économique d'un territoire. Par le réseau ou la coordination, les O.E.S.S. renforcent leur implantation locale et font des régions, de véritables laboratoires d'expérimentation du progrès social. Je veux citer à titre d'exemple les expériences menées au Nord-Pas-de-Calais en matière de finances solidaires et quelques expériences à Niort, la capitale des mutuelles ou l'exemple de NAPCE (Nantes Agir Pour le Commerce Equitable) au niveau local.

**- Ingénierie de démarche marketing et de benchmarking.** Les activités relevant du champ de l'économie sociale et solidaire n'échappent pas à l'emprise de l'analyse marketing même si certains défendent la thèse de l'adaptation. Nous pensons qu'il faut s'en réjouir, ne serait-ce que pour des raisons épistémologiques.

1) L'analyse marketing prend des appellations diverses et variées allant du marketing de l'action humanitaire au marketing des associations caritatives et justifiant des particularités liées à la recherche de financement des activités, à la recherche du mécénat ou des sponsors. Mais la mise en œuvre d'une démarche marketing doit avoir pour objectif la valorisation du savoir-faire, des produits et services, de la profondeur de l'engagement sociétal d'une organisation de l'économie sociale et solidaire. Elle doit s'étendre et reposer sur l'ensemble des moyens dont dispose l'O.E.S.S. pour créer, conserver et développer ses activités. Dès l'instant où l'O.E.S.S. est évaluée à l'aune de la valeur ajoutée sociale qu'elle apporte, la maîtrise de l'ensemble des savoirs marketing est essentielle.

2) Pour ce qui est du benchmarking, il faut déplorer l'approche qu'en font les organisations de l'économie sociale et solidaire. Cette approche en est encore à son balbutiement. La question est rarement à l'ordre du jour, tant au sein du comité de liaison des ONG de l'UNESCO que dans les chambres régionales de l'économie sociale et solidaire.

A l'heure où les institutions de l'Etat, les collectivités locales et le marché en général semblent se liguier pour considérer l'économie sociale et solidaire comme une économie de réparation, une économie purement occupationnelle sans outils épistémologique, n'est-il pas opportun et important que les réseaux des mutuelles, des associations laïques et religieuses, des ONG, des Fondations et des syndicats puissent manier avec aisance l'outil d'identification - dans une logique stratégique - , des critères autres que financiers, de leur performance.

Il s'agirait particulièrement de la façon dont les organisations de l'économie solidaire s'y prennent pour atteindre leurs objectifs. Elles diffusent aux parties prenantes ces objectifs, les mesurent, et facilitent la visualisation et l'identification de la valeur ajoutée sociale de l'instant *ex-ante* à l'instant *ex-post* !

Le benchmarking se définit comme l'ensemble des critères de recherche de performance, comme une démarche méthodologique pour acquérir celle-ci. C'est un mix de l'apprentissage organisationnel, c'est-à-dire la capacité qu'a une organisation - marchande ou pas - à mobiliser les compétences individuelles pour les transformer en compétences de l'organisation dans son ensemble. L'apprentissage organisationnel et le benchmarking sont au cœur des problématiques de changement, d'innovation sociale, de progrès socio-économique, bref de la valeur ajoutée sociale.

Nous considérons que l'ancrage épistémologique et notamment la maîtrise de la démarche « benchmarking » a entre autre intérêt celui de servir de puissant filtre cognitif pour permettre de distinguer les organisations ésotériques, n'apportant aucune valeur ajoutée, ni à leurs adhérents ni à l'ensemble de la communauté.

Enfin, les organisations de l'économie sociale et solidaire - que nous appelons, à l'instar du Professeur Jacques Defourny, l'entrepreneuriat social et solidaire - ne contribuent-elles pas à la naissance puis à l'affirmation d'un phénomène dit de *nouveau management* ?

## **II - L'avènement d'un phénomène: nouveau management ou convergence du management public et du management privé**

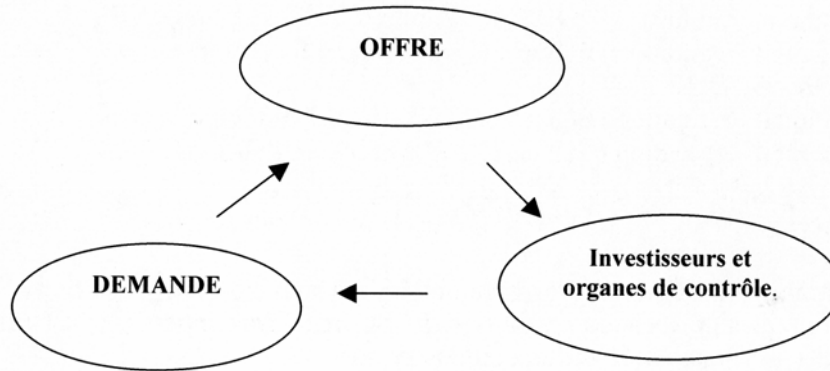
Le déclin des attributs de l'Etat providence s'est illustré - ces vingt dernières années - par la métamorphose généralisée des Institutions publiques et privées. L'Etat s'est laissé influencer par les théories managériales issues du marché faute d'inventer les siennes. L'Etat dans les différents processus de sa mue, de la déconcentration à la décentralisation et de la délégation à la dévolution, oscille ou vacille entre la notion de bonne gouvernance et celle de nouveau management. Quels sont les fondements théoriques et pratiques de cette valse ? Est-ce un phénomène marginal ou une pratique émergente pour justifier l'existence de l'économie mixte à la française ? Quelles sont les raisons invouées ? Pourquoi parler aujourd'hui de management des organisations, alors qu'il y a peu de temps, on opposait le management du secteur privé au management du secteur public ? Que reste-t-il aujourd'hui de cette opposition manichéenne ?

L'apparition du tiers secteur qui viendrait combler les déficits du marchand et du public où des personnes actives sont au chômage parce que, faute d'un financement adéquat, elles ne peuvent être mises au travail ni par le secteur marchand ni par le secteur public, explique-t-elle le nouveau management? Le nouveau management est-il un management de crise ou le management résultant de la nécessité de concilier les trois cultures du développement humain comme le laissent entendre des auteurs tel que Jean-Baptiste De Foucault ?

Bien qu'en la matière la recherche des facteurs d'analyse soient importants, nous nous déterminerons à partir de l'approche par parties prenantes qui, de notre point de vue, explique avec pertinence le phénomène du nouveau management.

## II - 1 L'approche par les parties prenantes et ses intérêts

Représentation schématisée de l'A.P.P.



### - L'offre ou l'organisation de l'économie sociale et solidaire

Ses attributions ou les buts de sa mission sont de conjuguer performances économiques, sociales et environnementales, d'assurer une cohérence entre valeurs et objectifs financiers dans le cadre d'un enjeu éthique.

### - La demande : le public ou les attentes des adhérents à l'organisation

Que l'organisation réduise les déficits philanthropiques et autres pénuries handicapantes des capacités humaines, elle s'attend aussi et surtout à ce que l'organisation l'aide à satisfaire ses besoins au sens hiérarchie des besoins de Maslow.

L'organisation doit aider non seulement à l'accomplissement de ses tâches (but du système) mais doit favoriser l'implication des membres. (Qualité de mobilisation des adhérents d'ATD/Quart Monde, des Restaurants du Cœur, d'Emmaüs, d'Artisans du monde). Ils veulent se sentir utiles (la bonne volonté ou le bénévolat).

### - Investisseurs et organes de contrôle

Il s'agit particulièrement de la structure représentative de l'organisation et des consommateurs-citoyens, de l'Etat, des collectivités territoriales. L'objectif est d'impulser une dynamique d'innovation dans la prise des initiatives, dans la communication et de veiller à la cohésion de l'ensemble.

La notion de parties prenantes date du milieu des années 1980 avec la parution de l'article de R. Edouard Freeman. L'idée de départ est d'offrir un cadre d'analyse répondant aux nouvelles contraintes des dirigeants qui doivent faire face à un environnement de plus en plus turbulent et changeant. Pour Freeman, l'approche stratégique traditionnelle ne permet ni de développer de nouvelles orientations stratégiques ni de créer de nouvelles opportunités au milieu de tels changements. Les managers ne peuvent plus prétendre dominer leur environnement par l'établissement et la simple mise en œuvre d'un plan d'action stratégique. En marge de l'analyse concurrentielle traditionnelle - en termes de forces et de faiblesses ou d'identification des forces concurrentielles - , il existe d'autres composantes de l'environnement susceptibles de bouleverser les projets de l'organisation. C'est pourquoi il est nécessaire d'élaborer un nouveau cadre d'analyse stratégique en introduisant la notion de « **stakeholder** » qui est une réponse humoristique à l'approche **Stockholder** (qui est une approche de domination, s'intéressant avant tout au bien-être des apporteurs de capitaux, en l'occurrence les actionnaires). Les parties prenantes représentent « les groupes d'individus qui sont affectés ou qui peuvent affecter l'accomplissement des objectifs de l'organisation ».

L'objectif du management par parties prenantes est de prendre en considération les intérêts divers et parfois contradictoires de ces multiples groupes et les relations qui en résultent sous l'angle stratégique. Ce qui signifie que les choix opérés et la façon de les mettre en œuvre doivent continuellement prendre en compte les attentes et les réactions de ces multiples groupes - que nous appellerons désormais des **entités**. Les parties prenantes désormais APP- suggèrent que les dirigeants - ici les investisseurs et les organes de contrôles - doivent formuler et mettre en œuvre des processus qui satisfont l'ensemble des entités concernées par l'action de l'organisation de l'économie sociale et solidaire. D'après Christine Marsale (7), le point central du processus stratégique est de gérer et d'intégrer les relations et les intérêts - non seulement de l'offre et de la demande mais de penser aussi aux intérêts des fournisseurs, des potentiels clients et de toute autre entité ou communauté concernées par les objectifs de l'organisation, de telle sorte que cela assure le succès à long terme, c'est-à-dire le développement durable ou soutenable.

L'APP implique la construction d'une économie en réseau autour des intérêts collectifs et socialement utiles en s'efforçant de mettre l'accent sur la médiation, par la réduction des asymétries et des dissymétries d'information de toute sorte et de toute forme.

Cette approche justifie bien un nouveau management plutôt qu'un management version édulcorée qu'est le management mixte ou management de crise.

## **II - 2 Peut-on parler d'un nouveau management ?**

Selon certains auteurs tels que Robert Le Duff et Gérard Orange, le nouveau management vient de la nécessité de la modernisation des services publics, de l'amélioration de la gestion des organisations publiques, jusqu'à la réforme de l'Etat. Ces actions de modernisation requièrent des approches, des méthodes et des outils qui, pour beaucoup, ont fait leur preuve dans le secteur privé. A ce propos, on peut aujourd'hui évoquer un véritable transfert de technologie de gestion du secteur privé vers le secteur public. Mais il faut remarquer que les finalités de ces deux secteurs ne sont pas les mêmes : d'un côté l'intérêt général, de l'autre le profit et la rentabilité des investissements. Pourtant, les méthodes ou les outils du management n'ont pas de finalité en eux-mêmes. Ils peuvent plus ou moins s'adapter à ces objectifs opposés. Donc, rien ne s'oppose à ce que les organisations de l'économie sociale et solidaire s'approprient les méthodes et les outils du management.

Autre explication. On peut certes remarquer que l'Etat et les collectivités territoriales se déchargent de leurs responsabilités en mettant en œuvre les quatre D. Mais peuvent-ils faire autrement ? L'efficacité de l'action de proximité est indéniable. La médiation sociale remplace ou complète l'action directe de l'Etat dans les situations les plus difficiles, là où la restauration du lien social (la valeur ajoutée sociale) devient un objectif urgent. C'est là un premier argument en faveur des organisations de l'économie sociale et solidaire.

Le second argument porte sur le coût de ces activités. Le bénévolat permet aux organisations d'agir à des coûts faibles. Ces dernières sont de toute façon plus efficaces que le service public s'il prenait la relève.

L'expression management peut être étendue à des activités non marchandes « management non marchand » ou le « management des activités d'utilités sociales » ou encore le « management collectif » pour établir le lien avec l'approche par parties prenantes. La culture du développement humain implique que l'on fasse émerger d'autres voies alternatives, notamment par la démarche entrepreneuriale.

## **Conclusion**

***« Celui qui vient au monde pour ne rien troubler ne mérite ni égard ni patience »***

**René Char**

Bien que la pratique et la recherche semblent s'accorder pour considérer que la définition de l'économie sociale et solidaire est stable, la montée de l'instrumentalisation de



cette économie par les institutions - nationales, intergouvernementales et supranationales - menace sa spécificité et appelle quelques remarques de fond.

- Les O.E.S.S. sont sous la menace d'être d'instrumentalisées par les institutions européennes et les entreprises du secteur marchand classique, par une remise en question des critères de distinction. Soit, on prend prétexte à partir du statut pour nier la logique que mobilise les O.E.S.S. pour les assujettir aux différentes directives et donc leur appliquer les règles du Traité, soit, on leur dénie purement et simplement le rôle d'innovation sociale. Et pourtant, il est évident que les O.E.S.S. jouent un rôle social important dans leur territoire (Reconnaissance de la pluralité de leur finalité).

Il est aussi évident que les O.E.S.S. apportent une plus value spécifique sur le plan territorial par la mutualisation des ressources nécessaires et l'articulation de différentes logiques : logiques marchandes, logiques non marchandes et logiques réciprocitaires.

Les sociétés humaines dans leurs rapports à l'échange ne sont-elles pas fondamentalement construites sur plusieurs logiques et ne mobilisent-elles pas plusieurs logiques, qui ont à l'évidence des avantages et des inconvénients mais dont il convient de reconnaître la spécificité de chacune !

- Pour ce qui est des enjeux, ils sont multiples:

Commençons par les intérêts :

- Il y a d'abord l'intérêt épistémologique. L'économie sociale et solidaire est une forme d'activité qui ne se contente pas de **panser** les blessures infligées par l'économie marchande. Elle n'est plus regardée comme une économie supplétive ou de réparation. Elle est désormais une économie qui **pense** par elle-même et pour elle-même. Par l'appropriation des savoirs de gestion, elle peut s'interroger : comment penser la décision stratégique et les motivations des acteurs divers qui détiennent désormais des parcelles de pouvoir ? Elle a fait éclore la notion d'utilité sociale par opposition à l'intérêt général. Les défenseurs de l'intérêt général cherchent à évaluer l'impact de l'utilité sociale sur l'intérêt général avant d'en payer le prix ou le juste prix.

- Ensuite il y a l'influence du management. Les réflexions sur la quête des outils d'évaluation de l'utilité sociale ou de la valeur ajoutée sociale renvoie à des notions de stratégie en sciences de gestion :

- efficacité (mesure des résultats obtenus par rapport aux objectifs annoncés)
- efficience (optimisation des moyens humains et financiers mis à la disposition de la structure, c'est-à-dire l'utilisation efficiente des allocations budgétaires, des dotations factorielles)
- étude d'impact (mesure des effets structurels directs et indirects à court, moyen et long terme)
- étude d'évitement (la mesure des effets d'externalité, soit positive, ou, négative qui nous interpelle sur ce qui se serait passé si l'action ne s'était pas développée ou n'avait pas été engagée.)

Enfin l'économie sociale et solidaire évolue du champ où domine l'empirisme vers le champ du constructivisme. L'articulation de l'effet d'expérience avec le savoir construit aboutit à des découvertes, notamment la notion de d'infrastructure sociale et de capital social. L'infrastructure sociale ou le capital social est un ingrédient essentiel du développement économique communautaire. Le capital social se manifeste à travers les réseaux, les normes sociales, les relations de confiance et se développe dans la coopération et l'entraide mutuelle :

- S'agissant des mutations du système productif auxquelles nous faisons allusion, l'économie sociale et solidaire, par sa nature transversale, est donc **interdisciplinaire**. Cette caractéristique fait d'elle le lieu de prédilection pour l'expérimentation de la lutte contre l'illettrisme, l'appropriation des technologies de l'information et de communication étant donné la mutation du système de production. Le passage du système de production mécanique au système de production automatique exclut une plus grande majorité de la population. Ce qui fait que, ce que l'offre redoute, ce n'est pas la **peine** mais la **panne**. Les O.E.S.S. ont la particularité d'ancrer les apprentissages dans les pratiques professionnelles ; ce qui constitue une utilité sociale indéniable des investissements. Il faut souhaiter que l'économie sociale et solidaire devienne de plus en plus le champ d'expérimentation des nouvelles technologies de l'information et de la communication et que la question de l'employabilité y soit posée mais sous le prisme de la solidarité et de la réciprocité.

- Quant au management, dont le benchmarking et l'approche par parties prenantes, il permet aux citoyens des sociétés démocratiques de refuser de cautionner que l'intérêt public ou intérêt général soit uniquement pensé d'en haut par le biais des quatre D mais que cet intérêt se croise avec l'utilité sociale.

Tous ces éléments d'analyse ayant pour vocation d'alimenter la réflexion et le débat, nous conduisent à remarquer que le progrès ne résulte pas d'une déclaration d'incompétence d'un mécanisme, puis la création d'un autre mécanisme de substitution, mais d'amender voire d'enrichir l'ancien mécanisme en lui donnant une autre logique, une rationalité qui tienne compte des tous les intérêts en présence.

N'est-ce pas le **tribut** que les O.E.S.S. doivent payer pour s'**attribuer** les **attributs** d'une vision économique et sociale par le prisme de l'utilité sociale ou de la valeur ajoutée sociale ?

#### **Notes et bibliographie de référence :**

(1) ASTOLFI, J.-P. « Le métier d'enseignant ou de formateur: oser être d'abord un médiateur des apprentissages » Intervention au Colloque « de la liberté au risque d'apprendre, vers une autre conception de l'illettrisme », 10 décembre 2003, Université de Rouen.

(2) AVISE (Agence pour la Valorisation des Initiatives Socio-Economiques), Appel à projet « Evaluation de l'utilité sociale », Note de présentation.

(3) CAPRON, M. « L'appropriation des savoirs de gestion », Archimède et Léonard, *Les Carnets de l'AITEC*, Hors série n°13, Hiver 1997-98.

(4) DESTREUMAN, B. et SALAMA, P. *Mesure et démesure de la pauvreté*, PUF, Paris, 2002.

(5) DOUBA, G. « L'entrepreneuriat social et solidaire : chantier d'expertise citoyenne et d'innovation; analyse d'expérience » Communication aux 8<sup>e</sup> Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, mai 2003, Université de Rouen.

(6) GADREY, J. *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire*, Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE, septembre 2003.

(7) MARSAL, C. *Le développement durable: approche des finalités des enjeux des organisations*

(8) NIZET, J. et HUYBRECHTS, C. *Interventions systémiques dans les organisations*, Intégration des apports de Mintzberg et Palo Alto. Ed. De Boeck, Bruxelles. 2<sup>ème</sup> éd. 1999.