



***L'ÉCONOMIE SOCIALE DANS LE MOUVEMENT DES IDEES***  
*25<sup>ème</sup> colloque ADDES, 22 octobre 2013*

***LA RÉCIPROCITÉ,  
UN ATOUT CONCURRENTIEL  
DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE  
INSUFFISAMMENT EXPLOITÉ***

***ÉCLAIRAGE EUROPÉEN***

***Nicole Alix***  
***Confrontations Europe***

avec le soutien de la

**FONDATION**  
**CREDIT COOPERATIF**  
FONDATION D'ENTREPRISE



## La réciprocité, un atout concurrentiel de l'ESS insuffisamment exploité.

Eclairage européen

Nicole ALIX

Depuis 40 ans, nous employons continuellement le terme de crise pour désigner une adaptation incessante de notre économie. Les causes, les conséquences, les formes et les effets diffèrent et un rôle est toujours assigné à des pratiques socio-économiques spécifiques que recouvrent les notions, évolutives, de « tiers secteur », économie sociale, économie sociale et solidaire. Comme l'a montré Benoît Lévêque<sup>1</sup>, les grandes crises génèrent de nouvelles « grappes d'économie sociale », soit réponses aux urgences qu'elles engendrent, soit recherches de transition et de transformation sociale et économique.

Alors que l'Europe va connaître des plans d'austérité, elle perdrait au change à ne considérer que la capacité réparatrice de l'économie sociale. L'économie sociale et solidaire est en phase avec le modèle de développement de l'avenir : revalorisation de la proximité dans la globalisation, qualité des relations (tangibles et intangibles), RSE, réconciliation avec l'éthique (recherche du juste ET du bien, principes nommés et partagés par des groupes sociaux). L'Europe devrait donc se servir de l'ESS comme force de proposition, afin d'introduire dans tous les types d'organisation économique et sociale les principes qui font sa force et adapter en conséquence le cadre de référence qui modélise l'ensemble des organisations.

Ce n'est pas ce qui se passe.

***Tout d'abord, c'est l'entreprise sociale, l'entrepreneuriat social et le social business qui ont désormais le vent en poupe.*** C'est une tendance internationale que la Commission européenne reprend à son compte dans son *Initiative pour l'entrepreneuriat social*<sup>2</sup>, en faveur des entreprises dénommées « sociales » car guidées par un principe : l'objectif social ou sociétal d'intérêt commun est la raison d'être de l'activité commerciale ; les profits sont principalement réaffectés à l'objet social ; le mode d'organisation ou le système de propriété reflète, d'une manière ou d'une autre, l'objet d'intérêt général en s'appuyant sur des principes démocratiques ou participatifs, ou visant à la justice sociale.

Une définition normative de l'entreprise sociale a été apportée dans le règlement sur les fonds d'entrepreneuriat social européens<sup>3</sup> : une entreprise sociale se définit avant tout par des "effets

---

<sup>1</sup> LEVEQUE Benoît "Réflexions sur la conjoncture économique et politique : un monde qui se défait, un monde à reconstruire", Dossier conjoncture l'Action nationale, pp.157-175, 2011.

<sup>2</sup> COMMISSION EUROPEENNE, Communication au Parlement, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, Initiative pour l'entrepreneuriat social – Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales – COM(2011) 682/2

<sup>3</sup> Règlement (UE) n° 346/2013 du Parlement européen et du Conseil du 17 avril 2013 relatif aux fonds d'entrepreneuriat social européens (voir aussi règlement du Parlement européen et du Conseil établissant un programme de l'Union européenne pour le changement social et l'innovation sociale (COM(2011)0609 – C7-0318/2011 – 2011/0270(COD)) ; article 3 : définition de l'entreprise sociale :

ii) a pour objectif principal, en vertu de ses statuts ou de tout autre document constitutif de l'entreprise, de produire des effets sociaux positifs et mesurables, pour autant que l'entreprise:

- fournisse des biens ou des services à des personnes vulnérables, marginalisées, défavorisées ou exclues,
- utilise une méthode de production de biens ou de services qui soit la matérialisation de son objectif social, ou

sociaux positifs et mesurables" en faveur de personnes vulnérables, marginalisées, défavorisées ou exclues ou du fait d'une méthode de production de biens ou de services qui soit la matérialisation de son objectif social, sous réserve que les distributions de bénéfices ne compromettent pas son objectif essentiel" et qu'elle rende des comptes de façon transparente "notamment par l'association de son personnel, de ses clients et des parties prenantes concernés par ses activités économiques".

Certes, selon la Commission, les entreprises sociales font partie de l'économie sociale, qui inclut aussi les "fondations, les "charities" et les coopératives" ; au sein de l'économie sociale, les entreprises sociales sont des "business" qui exercent une activité commerciale dans un but social<sup>4</sup>.

On glisse toutefois sur la différence avec les entreprises « collectives » de l'économie sociale qui produisent un « patrimoine collectif », notamment les coopératives, les mutuelles et les associations. Leurs traits communs sont : une gouvernance démocratique par les membres, une distribution du profit soit nulle soit limitée (une partie de la valeur ajoutée est mise en réserve, les réserves affectées à l'intérêt général), avec une propriété collective (organisation sans propriétaire individuel). Elles accumulent un capital de réserve indivisible, autonome par rapport à la succession de ses propriétaires en titre.

Ce glissement n'est pas le fruit du hasard. "Statut n'étant pas vertu", ce serait le résultat qui compte. Les vieilles dames de l'économie sociale et solidaire (ESS), qui se seraient éloignées des principes fondateurs dans la pratique, gagneraient à être challengées par de nouveaux entrants.

**Ensuite et surtout, les représentations économiques, les outils de gestion et le droit européen étouffent régulièrement les spécificités de l'ESS.** Mon hypothèse est que cette mise sous contrôle non seulement condamne l'ESS à mourir à petit feu mais conduit toutes les organisations à l'impasse, à ce que nous nommons à tort "la crise".

Aux colloques de ISTR de 2012<sup>5</sup> et de EMES en 2013<sup>6</sup>, j'ai présenté deux analyses qui commencent toutes les deux par constater un paradoxe, que je reformule ainsi :

- d'un côté l'économie sociale est invitée à "changer d'échelle" pour apporter des solutions à la crise ; elle est valorisée comme un idéal type de coopération et de communauté de travail, vecteur d'émancipation des personnes et des collectifs, source d'innovation sociale et remède aux méfaits ordinaires de la standardisation dans les entreprises ; l'ESS elle-même affirme d'ailleurs constituer des alternatives (voire une) au capitalisme ;

- d'un autre côté, l'ESS est critiquée parce qu'elle se banalise, au travers de phénomènes intrinsèques (vieillesse des dirigeants, sclérose des structures...) ou extrinsèques (concentration des entreprises, pression concurrentielle..) ; la fiabilité, la durabilité, l'adaptation de son modèle à une dimension mondialisée sont questionnées ; ses regroupements représentatifs constatent avec

---

— apporte un soutien financier exclusivement aux entreprises sociales telles que définies aux deux premiers tirets;

iii) utilise ses bénéfices, avant tout, pour atteindre son objectif social principal, conformément à ses statuts ou à tout autre document constitutif de l'entreprise, et aux procédures et règles prédéfinies qui y figurent, et qui déterminent les situations où des bénéfices sont distribués aux actionnaires et aux propriétaires pour faire en sorte que de telles distributions de bénéfices ne compromettent pas son objectif essentiel;

iv) est gérée de manière transparente et qui oblige à rendre des comptes, notamment par l'association de son personnel, de ses clients et des parties prenantes concernés par ses activités économiques.

<sup>4</sup> COMMISSION EUROPEENNE, Guide to social innovation, février 2013, p.15

<sup>5</sup> ALIX Nicole "Do EU legislation and economic policies act in concert in developing a harmonised business theory for social economy and social enterprise? A European review from 1990 to 2011", Conference Working Papers Series - Volume VIII - Siena, Italy, 2012 ; synthèse dans RECMA 327, janvier 2013.

<sup>6</sup> ALIX Nicole " Management, sensemaking et ESS", 4ème International Research Conference on Social enterprise EMES, 1-4 juillet 2013.

amertume qu'ils sont "des géants économiques et des nains politiques" (Louis Favreau aux RMB 2011).

Mon hypothèse est qu'on ne se penche pas assez sur ce paradoxe : **les cadres juridiques et de gestion dans lesquels les organisations de l'ESS doivent s'insérer, à l'instar des autres formes d'entreprises, sont précisément ceux qui réduisent la dimension humaine** dans l'organisation de l'entreprise et de la vie en société, réduction dénoncée par ailleurs. Les modélisations sur lesquelles les décideurs publics et privés s'appuient désormais s'attachent aux résultats et pas aux process (par le fait même qu'on ne sait pas quantifier ces derniers ?). La gouvernance (au sens de mode d'organisation, process retenu pour aboutir à un résultat et pas seulement composition des instances de décision) est le parent pauvre.

Bien entendu l'économie sociale et solidaire n'est pas exempte de critiques, mais on aurait tort de se passer de ses spécificités pour aborder les 20 difficiles prochaines années en Europe.

Comme l'écrit Jean-François Draperi<sup>7</sup> "Tout se passe ... comme si la coopérative et l'économie sociale et solidaire accédaient à une reconnaissance au moment même où elles étaient moins coopératives, moins sociales et moins solidaires ; elles sont plus puissantes à condition qu'elles soient moins elles-mêmes".

On tue donc d'un côté les spécificités que l'on vante de l'autre, sans interroger la pertinence du cadre de référence. C'est le sens de ma "recherche", qui n'a pas de caractère académique ; c'est celle d'une praticienne, qui s'est intéressée à la recherche au long de sa carrière.

**Je propose d'analyser les enjeux autour de la place et du rôle reconnu à l'une des spécificités dont l'ESS est l'idéal-type : la réciprocité.** Afin que la réciprocité apparaisse comme un principe essentiel à toutes les formes d'organisation et consubstantiel de l'ESS, je propose d'approfondir la notion de "réciprocité" et d'aller vers la "réciprocité élargie" : on ne donne pas à l'autre directement, on donne pour ne pas interrompre le flux des échanges, dans une acception non étriquée de la théorie du don/contre-don). Enfin, je pointe le rôle essentiel de transgression des managers en faveur de l'innovation et pour faire vivre la réciprocité au quotidien dans les entreprises.

## I - ETOUFFER LA RECIPROCITE CONDUIT LES ORGANISATIONS ECONOMIQUES ET SOCIALES A LA CRISE ET L'ESS AU MIMETISME

L'économie sociale et solidaire participe d'un mode de production fondée sur une mise en commun de volontés et de moyens au sein de sociétés de personnes et non de capitaux : des groupes humains, en réponse à leurs besoins, développent des solutions économiques. L'ESS est donc censée accorder une place centrale à la personne, à chaque personne et à l'action collective, au sein des organisations économiques qu'elles créent. Ce sont elles qui ont vocation à maîtriser la répartition de la valeur ajoutée, ce qui va bien au-delà de l'implication des parties prenantes dans un projet (sinon Facebook serait de l'ESS).

Depuis 20 ans, la recherche a permis de dépasser une conceptualisation de l'économie sociale comme "tiers secteur" (réponse aux défaillances de marché -ce qui signifie donc la prédominance de celui-ci- ou des Etats) pour une certaine reconnaissance "positive", consacrant l'économie sociale non comme un secteur « à part » de production de biens et de services mais comme une forme de gouvernance spécifique fondée sur la coopération, selon des principes nommés par un réseau de personnes.

<sup>7</sup> DRAPERI Jean-François, "La République coopérative", Larcier, 2012, p.10-11.

Mais ces avancées de la recherche semblent oubliées dans un nouveau marché « offre/demande » d'entreprises sociales décrit par Dennis R. Young<sup>8</sup>, avec :

- ✓ différents types de demandes de services produits par ces entreprises : des individus qui veulent les acheter, des firmes qui veulent les incorporer dans leur stratégie d'entreprise, des gouvernements qui cherchent à mieux répondre aux besoins sociaux,
- ✓ différents types d'offres, avec des motivations et des incitations diverses : des entrepreneurs sociaux avec des buts publics et personnels ; des organisations non lucratives qui cherchent de nouveaux moyens, y compris financiers, pour atteindre leurs buts sociaux ; des investisseurs, des donateurs, des bénévoles avec des motivations sociales et personnelles.

Parmi les 4 types d'entreprises sociales identifiés dans l'idéal-type du réseau EMES<sup>9</sup>, ce sont celles qui proviennent du milieu des entreprises qui sont les plus actives : voué à la croissance par nature, le capitalisme cherche de nouveaux développements dans les domaines sociaux et le marché des plus défavorisés (Bottom of Pyramid). Celles qui se rattachent à une filiation de l'économie sociale semblent moins "modernes" ; à nouveau, le rôle et la place du principe de réciprocité sont minorés ou ignorés.

### 1 - La réciprocité soumise par les autres modèles d'intégration économique :

Pour Polanyi, les trois modèles d'intégration économique (la réciprocité, la redistribution et le marché) sont concomitants au sein d'une même société : « *In the same manner in which either reciprocity, redistribution, or householding may occur in a society without being prevalent in it, the principle of barter also may take a subordinate place in a society in which other principles are in the ascendant* » (Polanyi, [1944], 2001, p. 59). Ce ne sont pas des "stades" de développement, aucune succession dans le temps n'est sous-entendue. Plusieurs formes secondaires peuvent être présentes en même temps que la forme dominante, qui peut elle-même réapparaître après une éclipse temporaire.

C'est ainsi que trois visions du développement s'entrechoquent<sup>10</sup>, selon Favreau : la vision néo-libérale (économie capitaliste dominante, économie étatique limitée à une offre résiduelle de services publics minimum et ESS cantonnée à la gestion sociale de la pauvreté) ; la vision social-étatiste (défense inconditionnelle de l'économie étatique menacée par la vision néo-libérale, d'où une tendance à un rapport hiérarchique ou de méfiance à l'égard de l'ESS) et la vision partenariale (synergie à 3 : l'Etat accepte de se laisser interpellé par les organisations de l'ESS et les mouvements sociaux, de co-produire des services publics et de co-habiter dans le cadre de nouvelles institutions de gouvernance démocratique).

Polanyi nous appelle à comprendre que le marché ne peut être remplacé en tant que cadre général de référence à moins que les sciences sociales ne parviennent à élaborer un cadre de référence plus vaste auquel le marché lui-même pourrait se rapporter. Selon Servet<sup>11</sup>, si le principe de marché - même quand il apparaît hégémonique - est incapable de fonctionner de façon autonome et pérenne, il soumet les deux autres principes, d'où la difficulté pour développer la réciprocité dans des sociétés dominées par la commutation du marché.

<sup>8</sup> YOUNG Dennis R., "A Unified Theory of Social Enterprise", Working paper 07-01, Andrew Young School of Policy Studies, Georgia State University, janvier 2007.

<sup>9</sup> DEFOURNY Jacques, NYSENS Marthe « Fondements d'une approche européenne de l'entreprise sociale », Cahier de recherche, Ecole de gestion de l'Université de Liège, juin 2008, 18p.

<sup>10</sup> FAVREAU Louis, « L'économie sociale et solidaire : pôle éthique de la mondialisation ? » Louis Favreau, Economie éthique, n°4, UNESCO, Paris, 2003.

<sup>11</sup> SERVET Jean-Michel, "le principe de réciprocité chez Polanyi, contribution à une définition de l'économie solidaire", Institut universitaire d'étude du développement (IUED, Suisse), in Revue Tiers Monde, 2007/2, n°190.

L'économie dite sociale et solidaire participe de la réciprocité. Elle en est même un idéal-type car ce principe permet de la distinguer des autres modes de production, de circulation et de financement soumis aux logiques de la redistribution, du marché ou des contraintes domestiques.

Bien sûr, chaque principe de socialisation a ses tares : égoïsme de l'échange marchand, bureaucratisme de la redistribution, favoritisme de la réciprocité. C'est justement par la coexistence de ces trois principes et des trois secteurs (plus l'immense secteur du non monétaire, presque entièrement fondé sur la réciprocité) que les perversions de chacun peuvent être contrôlées, compensées. Et certainement pas en prétendant appliquer à l'économie sociale les normes de la concurrence parfaite ou du contrôle formel de la dépense et des marchés publics, qui ne lui sont ni les unes ni les autres adaptées.

## 2 - La réciprocité dans les groupements de personnes ignorée par le droit européen :

*"Depuis deux siècles environ, l'entreprise est conçue selon un modèle majeur, dominant, celui de la société de capitaux. Mais, depuis deux siècles également, un autre modèle, mineur, existe également, celui du groupement de personnes, dont l'archétype est la coopérative et dont la somme définit aujourd'hui l'économie sociale et solidaire"<sup>12</sup>.*

En 1994, j'ai présenté à la 1ère conférence ISTR à Pecz, en Hongrie, une réflexion sur « L'impact du droit européen sur les associations sanitaires et sociales »<sup>13</sup>. Je soulignais le risque de banalisation de ces organisations, assimilées par le droit européen soit au secteur privé soit au secteur public.

Qu'il s'agisse des statuts des organisations ou de la réglementation applicable à leurs activités de production de biens et de services, le droit européen traite l'économie sociale et le tiers secteur comme des « défaillances de marché » (réglementation des services d'intérêt général) ou comme des défaillances de l'Etat (directives marchés publics) : même si la crise a imposé des assouplissements, il n'y a pas de droit positif pour les services d'intérêt général.

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

En droit européen, il n'y a pas de reconnaissance de droit collectif adapté aux initiatives de citoyens groupés, à la propriété et la gestion publique ou collective, ou à l'hybridation des ressources au sein d'une même organisation. Par exemple, l'association a fini par dégringoler dans la hiérarchie des normes du droit et disparaître en tant que principe : il n'y a pas de reconnaissance d'un droit de l'association en tant que collectif ; il n'y a qu'un droit individuel de s'associer. Les différents modèles de groupements sont toujours soumis à la dominance du modèle de la société anonyme de capitaux.

On a donc un droit qui sert le modèle dominant de la coordination par le marché. Le marché, même s'il n'existe pas ou ne peut pas exister, est toujours considéré comme l'idéal à atteindre, le mode le plus approprié pour assurer tous les types de fonctions et de transactions.

<sup>12</sup> DRAPERI Jean-François, "La République coopérative", Larcier, 2012, p.10.

<sup>13</sup> ALIX Nicole, "Impact of European law on social welfare associations", ISTR Conference Pecz, 1994; « Associations et pouvoirs publics : l'impact de la construction communautaire sur leurs relations en matière de gestion d'établissements et services sociaux », RECMA no. 47, 3<sup>ème</sup> trimestre 1993, pp.92-99.

### 3 - La réciprocité dans les collectifs de travail condamnée par les standards d'organisation :

Dans les entreprises en général, quel que soit leur statut (sociétés de capitaux, entreprises publiques, entreprises de l'économie sociale), on applique de plus en plus de modèles et de normes censées mieux appréhender la complexité du monde et aider à la maîtriser. Les décideurs publics agissent de même.

Ce mouvement de rationalisation, utilement mis au service de l'industrialisation des processus de production, conduit aussi à des pertes de sens, d'innovation, de réactivité... Ces tendances ont un effet boule de neige : amoindrir le rôle de l'humain dans les institutions réduit l'innovation, donc la réactivité, ce qui pousse à produire encore plus de process et de normes pour parer au risque de défaut.

Petit à petit, les processus de gestion se sont standardisés<sup>14</sup> et tendent à définir de plus en plus précisément ce que non seulement l'entreprise doit faire, mais aussi ce que chacun de ses employés doit faire (F. Dupuy)<sup>15</sup>. La logique managériale dominante repose sur des relations contractuelles, "être quitte", être dans des relations d'équilibre instantané et oublier tout ce qui est de l'ordre du pacte social.

On a préparé la crise en "chassant de bonnes pratiques, au nom de fausses théories"<sup>16</sup>. Même si les signaux d'alerte se sont multipliés entre 1995 et 2005, il a fallu attendre la crise de 2008 pour voir réinterrogée la conception "contractualiste" et financière de l'entreprise, qui a fait régresser des approches plus coopératives.

Les spécificités des sociétés de personnes dans l'ESS sont menacées par l'extension de ces outils conçus pour des sociétés capitalistes. Ce phénomène n'est pas à proprement parler européen, mais il y va de la pertinence du modèle culturel, économique et social européen.

J'ai dirigé un ensemble d'établissements pour personnes âgées. J'y ai lutté contre la banalisation du capital humain. J'ai été le témoin de la différence de démarches entre le secteur commercial (où l'on conçoit UN modèle d'établissement qu'on démultiplie sur le territoire) et le monde associatif (d'abord dans l'analyse des attentes et, ensuite, dans la recherche de solutions adaptées). Le secteur commercial a évidemment intérêt à la concentration et l'impose au secteur associatif.

Les outils de gestion des grandes entreprises (analyse financière, ressources humaines, communication,...) se sont étendues aux PME, puis aux entreprises de l'ESS. Dans les associations, au travers d'obligations comptables, des modalités de reporting, d'outils de gestion, la logique du contrôle externe l'a emporté le plus souvent sur les logiques internes de pilotage par les dirigeants. Récemment, la presse rapportait que le système d'information défaillant des petits établissements congréganistes empêchait la DGCCRF de mettre au point le même type de comparatif de prix que pour les pompes à essence. Les 35 heures ont recentré les salariés sur les tâches les plus techniques, avec le risque de perte de la dimension de partage du projet ou la dimension relationnelle de leur travail ("abandonnées" aux bénévoles).

<sup>14</sup> New public management et professions dans l'Etat : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? Interrogations sur le devenir des groupes professionnels inscrits dans les services publics, remise en cause de leur autonomie ." dossier collectif, in Sociologie du travail, 53 (2011) 293-348.

<sup>15</sup> DUPUY François, "Lost in Management, La vie quotidienne des entreprises au XXI<sup>ème</sup> siècle", Seuil, 2011

<sup>16</sup> Bonnes vs mauvaises pratiques et théories en management", Revue française des sciences de gestion 2012/9-10, n°228-229.

En ce qui concerne les coopératives, c'est un problème banal de jurisprudence de la sécurité au travail qui y a transformé le rapport de travail (selon François Espagne, AGR du Crédit Coopératif à Toulouse, 2010) : pour pouvoir participer aux marchés publics, on a opposé aux coopératives qu'il fallait que leurs salariés en soient de vrais, régis par le droit du travail et non par le partage des bénéfices.

Dans le monde bancaire, en 1984, les autorités françaises ont décidé d'appliquer les règles internationales découlant de Bâle I aux banques coopératives françaises, concurrentes en France des banques étrangères. La même règle s'appliquant à toutes, s'en est suivie une course aux fonds propres et à la concentration. Une recherche financée par la Délégation interministérielle à l'Innovation, à l'Expérimentation sociale et à l'Economie sociale<sup>17</sup> démonte les facteurs de régulation qui ont poussé à la modélisation des banques coopératives et la récente thèse soutenue par Céline Baud<sup>18</sup> la façon dont Bâle II a pu transformer les modes d'organisation des banques coopératives.

#### 4 - La réciprocité invisible dans les ratings et nouveaux systèmes de mesure "à distance" :

L'Europe, notre bien commun auquel les citoyens demeurent attachés au nom des valeurs, s'éloigne de nous pour au moins deux raisons :

- notre "société dans son ensemble" n'est pas convoquée pour choisir les investissements de long terme ; les autorités publiques le sont aussi de moins en moins. Dans des zones entières en Europe, les services publics de base ne fonctionnent pas ou plus ; en réaction, des citoyens tentent de s'organiser, mais le repérage et le pilotage des projets "d'intérêt général" est de plus en plus effectué "à distance" selon des logiques et méthodes de décision importées des marchés financiers ; ce qu'on croit gagner en modernité, on le perd souvent en intérêt commun et en diversité ;

- les modalités actuelles de choix des investissements futurs ne favorisent ni le long terme (choix du taux d'actualisation) ni les actifs immatériels (choix des actifs à valoriser), qui sont des caractéristiques de nombreuses entreprises d'économie sociale.

Depuis un siècle, nous généralisons le calcul de la valeur d'une chose dans ce qu'elle rapportera dans le futur. Le capital n'est plus un stock de biens, mais une source de revenus futurs, où le rôle du manager-investisseur, censé agir "de manière rationnelle", avec des systèmes de reporting, rating, est de plus en plus puissant. Cette attitude se diffuse à l'Etat. Il n'y a pas de débat sur l'adaptation du taux d'actualisation, le "juge de paix", le prix qu'on exige pour un "report de consommation" (Christian Gollier<sup>19</sup>) à une logique intergénérationnelle

La financiarisation des systèmes de mesure et la sélection des risques rend de plus en plus difficile l'accès aux financements de long terme pour les entreprises d'ESS, qui ont pourtant une place essentielle dans la gestion des services sociaux et éducatifs, établissements à haute intensité capitaliste et forte densité de main d'oeuvre.

Eve Chiapello montre que les systèmes de rating, sur lesquels se décident désormais la quasi-totalité des investissements sociaux, ont un effet de prophétie auto-réalisatrice<sup>20</sup> : les mieux classés ont toutes les chances de le rester parce qu'ils reçoivent les encouragements et, petit à petit, les autres

<sup>17</sup> GIANFALDONI Patrick et RICHEZ-BATTISTI Nadine, en collaboration, "La gouvernance partenariale des Banques coopératives françaises", recherche financée par la Délégation interministérielle à l'Innovation, à l'Expérimentation sociale et à l'Economie sociale, mars 2008.

<sup>18</sup> BAUD Céline, « Le crédit sous Bâle II – Un dispositif néo-libéral de financiarisation en pratiques », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole Doctorale « Sciences du management/GODI – ED 533 », 12 juillet 2013.

<sup>19</sup> [http://www.finxchange.org/sites/default/files/files/C\\_Gollier%20FR.pdf](http://www.finxchange.org/sites/default/files/files/C_Gollier%20FR.pdf) ; Christian Gollier 19(Laboratoire d'Économie des Ressources Naturelles -LERNA- et directeur de recherche à l'Institut d'Économie Industrielle -IDEI- à Toulouse

<sup>20</sup> Interface juin 2013, citant Espeland, W.N, Sauder, M. "Rankings and reactivity: how public measure recreates social worlds", 2007



se conforment à leur norme. Les classements résultent de systèmes de mesure dépendants des chiffres qu'il est possible de produire et de critères qui ne sont jamais neutres.

Les "investisseurs" et les sociétés estiment donc que les "porteurs de projets" doivent s'adapter à leurs contraintes (en ce moment au "passif des assureurs" remodelé par Solvency II<sup>21</sup>). Ils attendent qu'une "mesure de l'impact social" favorise un pilotage à distance de la décision d'investissement, qui puisse se passer d'un contact direct avec les porteurs de projets.

D'une façon générale, la discipline du travail qu'impose le management financier est orientée vers "*le regard extérieur*", censé plus objectif que le regard interne, démontre Pierre-Yves GOMEZ<sup>22</sup>. Les décideurs "*cherchent à se rassurer en prenant les modèles pour des réalités*"<sup>23</sup> et s'appuient sur des normes "valables pour tout" à des fins de comparaison, donc abstraites. "*Les gestionnaires sont devenus des experts du travail abstrait grâce, notamment, aux informations normalisées que fournissent les tableaux de bord*". L'humain est ainsi rendu "immatériel", le système de pilotage faussé par excès d'abstraction. "*Plus que les produits, ce sont les indicateurs qui sont devenus toxiques*". Dans ces conditions « *on fait "toujours plus de la même chose" en ne voyant pas que la solution... c'est justement le problème* ».

Difficile dans ces conditions de favoriser des critères de long terme, d'intérêt général ou de "bien commun", ce qui pénalise à nouveau les projets d'économie sociale.

#### **4 - Conclusion : minorer ou ignorer le rôle et la place de la réciprocité conduit toutes les organisations à la crise et condamne l'ESS au mimétisme alors qu'on l'appelle par ailleurs à changer d'échelle**

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

Idéal-type de la réciprocité dominée par les autres modes de coordination, l'ESS est en permanence en concurrence avec d'autres modèles. Soit elle disparaît, soit elle se réinvente en s'appuyant précisément sur le principe de réciprocité qui est son atout concurrentiel.

En tant que dirigeante d'entreprises d'ESS depuis bientôt 40 ans, je me suis heurtée aux principes dominants en matière de gestion, notamment la tendance à l'alignement sur le client ou l'électeur "moyen" et à la concentration pour rendre au prix le plus bas un service « moyen » au citoyen « moyen ». Ce qui aboutit à des opérateurs "*too big to fail*" et à l'inadaptation de l'offre à tous ceux qui ne reconnaissent pas dans cette moyenne fictive (ils finissent d'ailleurs par créer des formes alternatives, notamment d'économie sociale, ou par se rebeller).

L'ESS ne peut "changer d'échelle" comme on l'y invite que pour autant qu'on la laisse s'appuyer sur ses spécificités. A défaut, on l'aura tuée en l'ayant fait grandir.

C'est pourquoi l'ESS a tout à gagner à promouvoir les vertus du principe de réciprocité pour tous les types d'organisation, à montrer en quoi il n'y a pas de développement soutenable possible sans réciprocité et à faire valoir qu'elle en représente l'idéal-type.

<sup>21</sup> selon l'expression de Jean-Marie Andres, Ads-conseil, à la réunion du groupe Assurances de Confrontations Europe du 30 avril 2013

<sup>22</sup> GOMEZ Pierre-Yves "Le travail invisible ; enquête sur une disparition", François Bourin Editeur, février 2013, p.194 et p.198.

<sup>23</sup> c'est aussi le cas pour l'idéal-type de l'entreprise sociale établi par EMES et dont beaucoup pensent maintenant qu'elle existe vraiment.

## II – LA RECIPROCITE SOURCE DE TRANSFORMATION ET D'INNOVATION SOCIALES ET LES ATOUTS CONCURRENTIELS DE L'ESS

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

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

Ce qui est essentiel pour l'ESS est bon pour toute organisation humaine.

### 1 - La réciprocité fondement de l'échange mutuel favorisant la coopération :

Comme on l'a vu, les différents principes de Polanyi –marché, redistribution et réciprocité- co-existent au sein de la société mais la réciprocité est soumise. Il faut à la fois la réhabiliter dans tous les types d'organisations - par exemple, tenter d'interdire à des employés de sociétés commerciales de « perdre leur temps » à des coopérations gratuites entre collègues est un non sens en termes d'innovation sociale et même technique - et montrer que l'économie sociale en représente l'idéal-type.

La coopération, mécanisme de coordination alternatif au marché et à la hiérarchie, fonde, selon Bernard Enjolras<sup>24</sup>, la base conceptuelle commune à l'économie sociale. Enjolras montre que ces entreprises, avec leur système de gouvernance qui repose sur les structures de coopération, sont particulièrement pertinentes lorsqu'il y a des objectifs non pécuniaires et qu'on est dans des défaillances de marché et de transaction. Selon Bernard Billaudot<sup>25</sup>, le marqueur institutionnel de l'ESS a trait à la nature des relations qu'un organisme de l'économie sociale entretient avec ses parties prenantes. Ces relations sont distinctes des transactions internes à l'organisation, elles sont guidées par un ensemble de normes techniques et sociales propres au réseau qui regroupe tout ou partie de ses parties prenantes.

Stefano Zamagni<sup>26</sup> remarque que, alors que dans la firme capitaliste, chacun est censé poursuivre son intérêt propre, dans la coopérative, l'avantage tiré par chacun ne peut être considéré indépendamment de ceux tirés par les autres : " *les membres visent directement une finalité commune : l'aide mutuelle est réalisée au travers d'une activité économique spécifique* ». Quand ce qui est « en commun » s'étend aux finalités et aux buts, la dépendance devient axiologique (les membres poursuivent consciemment la même fin) et plus seulement un problème de coordination entre personnes au sens de Taylor et Simon. Zamagni cite les trois conditions que Bratman (1999) met à la coopération :

- "*capacité mutuelle à satisfaire (mutual responsiveness)*,

<sup>24</sup> ENJOLRAS Bernard, "Market, hierarchy and cooperation : transaction cost and the theory of associative firm », Institute for social Research, working paper, 2009.

<sup>25</sup> BILLAUDOT Bernard « Une nouvelle cosmologie pour un développement durable », conférence débat du 22 février 2011 (texte 1) ; « Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire ? une nouvelle réponse théorique », septembre 2010 (texte 2) ; « Ecologie, justice sociale et développement durable ; éléments d'analyse pour une refondation de la gauche » (mars 2011, proposition pour une journée de réflexion avec des membres de Europe écologie- les Verts) (texte 3)

<sup>26</sup> ZAMAGNI Stefano, "Cooperative as a collaborative enterprise", Professor of Economics, Department of Economics, University of Bologna, 2012, traduction N. Alix, in "The collaborative Enterprise: creating values for a sustainable world", Peter Lang, 2010.

- *engagement dans l'activité commune,*
- *engagement au soutien mutuel».*

Tout cela doit se faire pendant l'action, pas avant ni après. « *Comme il y a conjonction d'intérêts, vous poursuivez votre propre intérêt en soutenant les autres. En d'autres termes, juste parce qu'il est concerné par son propre bien-être, le coopérateur est intéressé par le bien-être des autres* », quelque chose comme : « *je te donne ou je fais quelque chose pour toi de telle façon que, en retour, tu puisses donner ou faire pour d'autres, peut-être pour moi* »<sup>27</sup>.

« *La réciprocité ne doit pas être confondue avec l'échange entre équivalents, qui est de fait la pierre angulaire du comportement capitaliste... l'objet de la transaction ne peut être séparée de l'identité personnelle de ceux qui l'effectuent. Réciprocité signifie donc que l'échange cesse d'être anonyme et impersonnel. C'est la raison pour laquelle ...l'échange mutuel –c'est-à-dire la réciprocité- est la connotation essentielle de la forme coopérative d'entreprise* ».

Selon Alain Lipietz<sup>28</sup>, dans la réciprocité, le « contrat » relève de l'idée générale que je fais quelque chose pour autrui parce que je pense que quelqu'un, la communauté, le fera pour moi. C'est pourquoi l'ESS fournit une réponse positive à la crise "anthropologique" de l'individuation.

Norbert Alter<sup>29</sup> dit la même chose : ce qui permet à la coopération d'être aussi structurante dans la production de la compétence collective vient tout simplement du fait qu'on ne donne pas à l'autre mais aux autres. Ce n'est pas A qui donne à B et inversement, mais A qui donne à B qui donne à C qui donne à M qui donne à A : c'est le principe de réciprocité élargie en anthropologie. C'est à l'entreprise, qui bénéficie gratuitement de la production de cette compétence collective, via ses dirigeants et aux managers de créer l'ambiance.

## 2 - La réciprocité système de communication favorisant la transformation sociétale :

Selon Herbert Simon<sup>30</sup>, l'agent a besoin de procédure lorsque, faute d'information complète, il ne peut pas trouver la solution optimale. La question est de savoir quand "l'agent" considère qu'il a atteint "la solution optimale". K.E. Weick<sup>31</sup> apporte en 1995 l'idée que le sens ne se construit pas avant l'action, mais pendant l'action et, introduisant le concept de "sensemaking", promeut une théorie de l'information organisationnelle portant sur la complexité du management de l'information dans l'organisation<sup>32</sup>.

Pour l'instant, il me semble qu'on repère surtout des travaux de recherche sur les concepts de communauté et de coopération (l'entreprise est vue comme une communauté d'acteurs : De Woot<sup>33</sup> (1968), Albert O. Hirschman<sup>34</sup>) ou l'entreprise refondée comme un projet de création collective (Blanche Segrestin et Armand Hatchuel<sup>35</sup> puisent notamment des idées dans le modèle des SCOP, où

<sup>27</sup> ZAMAGNI, op.cit, traduction N.Alix.

<sup>28</sup> LIPIETZ Alain, « Green Deal, La crise du libéral-productivisme et la réponse écologiste », Ed. La Découverte, 2012, 181 p.

<sup>29</sup> ALTER Norbert, « Donner et prendre, la coopération en entreprise », Editions La Découverte, 2009, p.60.

<sup>30</sup> cité par PARTHENAY Claude " Herbert Simon : rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel", Document de Travail CEPN (Paris XIII et Université de Cergy-Pontoise), 2005

<sup>31</sup> WEICK Karl E. "Sensemaking in Organizations", Sage publications, Thousand Oaks California, 1995)

<sup>32</sup> WEICK, SUTCLIFF, OBSTFELD, "Organizing and the process of sensemaking", Vol 16, n°4, p 409-421, jul/aug 2005

<sup>33</sup> cité par BESSIRE Dominique et MASURE Hervé, "Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications", Revue management et avenir N° 30, décembre 2009

<sup>34</sup> HIRSCHMAN Albert O. "Défection et prise de parole, théories et application" –Fayard ,1995. (Traduit de l'anglais, Exit, Voice and Loyalty, 1970) Exit, Voice and Loyalty : Further Reflections and a Survey of Recent Contribution, The Milbank Memorial Fund Quaterly, Health and Society,, Vol 58, n3, Summer 1980, pp 430-453

<sup>35</sup> SEGRESTIN Blanche et HATCHUEL Armand « Refonder l'entreprise », Le Seuil, 119 p, 2012

le contrat de société fait référence au contrat de travail, les principes d'autogestion, de participation et de co-détermination).

Il me semble qu'il faut pousser d'autres feux, en creusant le rôle et la place de la communication entre les acteurs pour créer entre eux le sentiment que leur coopération leur donne une capacité à agir sur leur cadre de référence, et donc générer la confiance.

Parmi les caractéristiques identifiées par Elinor Ostrom dans les institutions durables de ressources communes, les systèmes d'échange et de communication sont essentiels : les dispositifs de choix collectif (qui permettent de modifier les règles), la surveillance (par les « appropriateurs » eux-mêmes ou des gens qui leur rendent compte), l'existence de sanctions graduelles et de mécanismes de résolution des conflits.

Et elle souligne *"lorsque les modèles qui présupposent l'absence de communication et de capacité à changer les règles ...sont appliqués hors de leur champ, cela peut produire plus de tort que de bien, par exemple, détruire le capital institutionnel accumulé pendant des années d'expérience"*<sup>36</sup>.

Alter<sup>37</sup> montre que *"la situation de concurrence suppose de préserver la capacité de coopération... Mais ... préserver la capacité de coopération demande alors un effort de réflexion considérable : les informations détenues sur l'autre sont utilisées pour se faire une idée de ce qui le guide, de ce qui le rend rationnel à ses propres yeux"*.

Elinor Ostrom pointe les similitudes entre institutions de ressources communes durables et institutions auto-organisées, à savoir : des environnements incertains et complexes, la stabilité des populations de ces endroits (« *des individus qui ont partagé leur passé et comptent partager leur avenir* »), autrement dit, un taux d'actualisation faible. Elle constate que les exemples d'entreprises auto-gérées abondent, mais, faute d'une explication théorique –basée sur le choix humain–, les décisions politiques majeures continuent d'être fondées sur la présomption que les individus ne savent pas s'organiser eux-mêmes et auront toujours besoin d'être organisés par des autorités externes.

Dans mon expérience, l'importance du management des échanges et de la communication est encore peu compréhensible par les dirigeants de l'ESS, qui l'entendent au sens de "marketing". Pourtant, l'évolution de la technologie se met pourtant à leur service, la transformation numérique mettant désormais les individus en capacité d'échanger des informations en continu et en temps réel et l'immatériel devenant duplicable à l'infini presque sans coût.

### **3 - La réciprocité fondement d'un management favorisant l'innovation :**

Il est facile de critiquer les entreprises de l'ESS celles qui galvaudent leurs principes, moins facile de faire vivre durablement la différenciation.

Norbert Alter<sup>38</sup>, dans la lignée de Durkheim (tout désordre est compris comme prémices d'un ordre nouveau), invoque la « déviance ordinaire » : c'est le caractère banal de l'acte transgressif qui conduit à l'innovation.

<sup>36</sup> OSTROM Elinor, « Gouvernance des biens communs, Pour une nouvelle approche des ressources naturelles », Edition de Boek, 2010.

<sup>37</sup> ALTER Norbert, « Donner et prendre, la coopération en entreprise<sup>37</sup> », Editions La Découverte, 2009, 240 p.

<sup>38</sup> cité par BABEAU Olivier et CHANLAT Jean-François, "Déviance ordinaire, innovation et gestion. L'apport de Norbert Alter", Revue française de gestion, vol 37, N°310, 01/2011.

Il relève de la responsabilité des dirigeants et des managers d'interpeller "de la base" le cadre de référence de gestion des entreprises, pour que la pratique contribue à adapter la théorie. Ce qui vaut pour l'ensemble des entreprises est vital dans l'économie sociale et solidaire, puisqu'elle représente un modèle d'organisation fondé sur la réciprocité. Les dirigeants de l'économie sociale ont le droit et le devoir de "transgression ordinaire"<sup>39</sup>, en disant la pratique qui bouscule la norme.

Selon François Rousseau<sup>40</sup>, dans une organisation d'économie sociale, *"la création de dispositifs de gestion du sens s'impose dans le but de réagencer les ingrédients essentiels de l'organisation militante en vue de fabriquer du lien social"*. Il identifie à cette fin la figure du militant-manager<sup>41</sup> « *Chacun est invité à sortir des comportements stéréotypés de son milieu en découvrant un second profil qui renforce l'identité et ouvre sur la construction collective du sens de l'action... L'implication transgressive est pour moi l'une des spécificités méritoires de la forme associative.* »

Le rôle de l'échange d'information, de la communication dans les entreprises de l'économie sociale est notamment de favoriser cette *déviance ordinaire* qui rend les parties prenantes actrices. Le manager doit provoquer la création de richesse collective, chercher qu'il y ait des choses qui se produisent au lieu de chercher qu'il y ait des choses qui ne se produisent pas. Pour cela, il ne doit pas supprimer le temps long.

La gouvernance d'une structure non lucrative résulte, me semble-t-il, de l'identification de ces différents groupes d'intérêt, de l'organisation de leur expression et de leur "coopération conflictuelle". Cela me paraît d'ailleurs être un point commun à l'ensemble de l'économie sociale : quelle que soit la composition de ces groupes, ce qui est commun, c'est l'interaction entre eux. La démocratie ne suppose pas forcément des assemblées générales nombreuses : elle est une question de méthode, ce qui pose la question de la capacité à organiser la démocratie participative dans des groupes à très grande dimension. La question du mode de délibération sur le bien commun est essentielle, souligne François Flahault<sup>42</sup>. Du fait notamment de la spécialisation des fonctions, il faut donner à l'autre le sentiment de *l'incomplétude*, moyen de parvenir *"au sentiment d'exister, lequel prend corps en s'élargissant aux dimensions d'un être à plusieurs"*<sup>43</sup>

Par une pratique de tâtonnement successifs, correction, expérimentation et conceptualisation, en permanence sur le qui-vive (selon la belle expression de François Bloch-Lainé) pour interroger la norme, l'adapter en l'appliquant, l'alter management est indispensable dans nos organisations a-capitalistes de l'ESS. « *Le changement passe par les hommes qui exercent la responsabilité de conduire l'économie au quotidien* » (Pierre-Yves Gomez<sup>44</sup>).

## CONCLUSION

Il faut se servir de l'ESS comme force de proposition, introduire dans tous les types d'organisation économique et sociale les principes qui font sa force et adapter en conséquence le cadre de référence qui modélise l'ensemble des organisations.

<sup>39</sup> ROUSSEAU François "Notre société est-elle malheureuse ? planète associative et progrès social", magazine Racines, La Roche sur Yon, 23 octobre 2009.

<sup>40</sup> ROUSSEAU François, « Gérer et militer », thèse présentée à l'École Polytechnique, Economie et Sciences sociales, spécialité Gestion, 2005.

<sup>41</sup> ROUSSEAU François "Notre société est-elle malheureuse ? planète associative et progrès social", art.cité.

<sup>42</sup> FLAHAULT François, « Pour une conception renouvelée du bien commun », Etudes n°4186, juin 2013.

<sup>43</sup> Flahaut François, 2002, cité par Norbert Alter, 2009, p.118.

<sup>44</sup> GOMEZ Pierre-Yves, Le travail invisible, op. cit.

C'est en s'appuyant sur ses spécificités et, notamment, une gouvernance fondée sur l'humain que l'ESS demeurera utile dans un monde où, inexorablement, le marché avance et, avec lui, la distance entre les acteurs (producteur et consommateur, investisseur et projet...) mais où, inexorablement aussi, le besoin d'humain et de proximité se renouvelle en permanence.

Il faut re-définir le mot de *gouvernance* en montrant concrètement ce qu'il signifie en termes d'animation des hommes, des collectifs et des territoires. Il me semble indispensable pour ce faire réhabiliter la recherche en sciences de gestion en lien avec la recherche économique et la sociologie, afin de convaincre le politique de faire évoluer le droit. Pour cultiver l'interaction entre pratique et théorie, il faut travailler celle qui doit exister entre utopie et contradictions pointées sur le terrain.

Les outils des sciences de gestion sont sous-utilisés pour sortir les managers des idées reçues<sup>45</sup> et sans lesquelles il me semble que la science économique est borgne : elle ne voit pas comment la pratique est à même de « corriger » ses théories. Parce que « les gens », les « projets », ne sont pas des abstractions, mais de dures réalités qu'il n'est jamais facile de mettre en mouvement, de faire « coopérer », il faut promouvoir la recherche sur les liens entre mode d'organisation de la production et résultats produits (impacts), s'intéresser aux process et à la gouvernance.

Jean-François Draperi<sup>46</sup> nous démontre que l'articulation entre principes et pratiques sont fondateurs de l'économie sociale. Dès lors que l'économie sociale et solidaire, contrairement au marxisme, différencie théorie et pratique, "*l'expérimentation sociale est l'outil de confrontation des deux domaines distincts que constituent la pensée et l'action*". "*Dans le mouvement coopératif, le but est le parcours.. Affirmer que le parcours est le but implique qu'il n'y a pas de voie meilleure qu'une autre.. il n'y a pas de praxis supérieure qu'une théorie scientifique permettrait de définir, de même qu'il n'y a pas de one best way coopératif*" (p.279); Il nous rappelle qu'on doit à Desroches la métaphore selon laquelle les utopies constituent "*les mirages qui mettent en route les caravanes*" (p.24) et à Charles Gide que "*quand la prophétie échoue, on en change*" (p.58).

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

45 Jérôme Barthélémy, rédacteur en chef de la Revue française de gestion dans Le Monde du 12 juillet

46 DRAPERI Jean-François, "La République coopérative", Larcier, 2012, 327 pages.

## BIBLIOGRAPHIE

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

ALIX Nicole "Do EU legislation and economic policies act in concert in developing a harmonised business theory for social economy and social enterprise? A European review from 1990 to 2011", Conference Working Papers Series - Volume VIII - Siena, Italy, 2012 ; synthèse dans RECMA 327, janvier 2013.

ALIX Nicole " Management, sensemaking et ESS", 4<sup>ème</sup> International Research Conference on Social enterprise » EMES, 1-4 juillet 2013, <http://www.confrontations.org/images/confrontations/Groupes/Ecosoc/2013-06-MANAGEMENT-Sensemaking-ESS-EMES.pdf>

ALIX Nicole "L'intervention de l'économie sociale dans le maintien de services existants et dans le relais d'anciennes formes d'intervention : l'exemple du secteur des personnes âgées", Actes du colloque "Economie sociale et développement local", Grenoble, décembre 2002

ALTER Norbert, « Donner et prendre, la coopération en entreprise », Editions La Découverte, 2009, 240 p.

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

BAUD Céline, « Le crédit sous Bâle II – Un dispositif néo-libéral de financiarisation en pratiques », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole Doctorale « Sciences du management/GODI – ED 533 », 12 juillet 2013.

BESSIRE Dominique et MASURE Hervé, « Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications », Revue management et avenir N° 30, décembre 2009

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

BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Eve, "Le nouvel esprit du capitalisme", Gallimard, 1999, 843 p.

COMMISSION EUROPEENNE, Communication au Parlement, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, Initiative pour l'entrepreneuriat social – Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales – COM(2011) 682/2

DEFOURNY Jacques & NYSENS Marthe « Fondements d'une approche européenne de l'entreprise sociale », Cahier de recherche, Ecole de gestion de l'Université de Liège, juin 2008, 18p.

DESMARAIS Céline et ABORD DE CHATILLON Emmanuel, "Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance", IREGÉ, Université de Savoie, Revue française de gestion, 205.71-88, 2010

DRAPERI Jean-François, « Comprendre l'économie sociale, fondements et enjeux », Dunod, 2007, 244 p.

DUPUY François, "Lost in Management, La vie quotidienne des entreprises au XXI ème siècle", Seuil, 2011

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

FLAHAULT François, « Pour une conception renouvelée du bien commun », Etudes n°4186, juin 2013.

GOMEZ Pierre-Yves "Le travail invisible ; enquête sur une disparition", François Bourin Editeur, février 2013, 249 p.

GOMEZ Pierre-Yves & KORINE Harry, "L'Entreprise dans la démocratie –Une théorie politique du gouvernement des entreprises », Cambridge University Press, 2008 1ère édition en anglais, 2010 2ème édition en français, 348p.

HIRSCHMAN Albert O. Hirschman, " *Défection et prise de parole, théories et application –Fayard* ,1995. (Traduit de l'anglais, *Exit, Voice and Loyalty*, 1970) ; *Exit, Voice and Loyalty : Further Reflections and a Survey of Recent Contribution, The Milbank Memorial Fund Quaterly, Health and Society, Vol 58, n3, Summer 1980, pp 430-453*

LEVEQUE Benoît "Réflexions sur la conjoncture économique et politique : un monde qui se défait, un monde à reconstruire», Dossier conjoncture l'Action nationale, pp.157-175, 2011.

LEVEQUE Benoît & Martin PETITCLERC « L'économie sociale au Québec à travers les crises structurelles et les grandes transformations (1850-2008) », Economie et solidarités, vol 39, n°2, p. 14-37, 2008.

LIPIETZ Alain, « L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale », Rapport à Madame Aubry, ministre de l'Emploi et de la Solidarité, lettre de mission du 17 septembre 1998

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

MILLSTONE Carina, « The potential of Social and Solidarity Economy {SSE} Organizations to complement or replace publically traded companies in the provision of goods and services", paper for the United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD) conference, Potential and Limits of the Social and Solidarity Economy, Geneva, 6-8 May 2013.

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

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



REVUE FRANCAISE DES SCIENCES DE GESTION, "Bonnes vs mauvaises pratiques et théories en management", 2012/9-10, n°228-229,

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

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

SALAMON Lester M. "Putting the civil society on the economic map of the world", "Measuring the Economic Value of volunteer work globally: concepts, estimates, and roadmap to the future", Annals of Public and Cooperative Economics, Vol 81 n°2, 2010, pp.167-210

SALAMON L.M. & ANHEIER, "Social origins of civil society: explaining the non-profit sector cross-nationally", Voluntas, 9(3), pp.213-260, 1998.

SALAMON L.M, SOLOWSKI S. Wojciech & HADDOCK Megan A., "Measuring the Economic Value of Volunteer work globally : concepts, estimates, and a roadmap to the future" Annals of Public and Cooperative Economics", Vol 82 n°3, pp. 217-252, 2011.

SEGRESTIN Blanche & HATCHUEL Vincent, « Refonder l'entreprise », Seuil, 2012, 119 p.

SERVET Jean-Michel, "le principe de réciprocité chez Polanyi, contribution à une définition de l'économie solidaire", Institut universitaire d'étude du développement (IUED, Suisse), in Revue Tiers Monde, 2007/2, n°190.

SIMON Herbert, "A behavioral model of Rational Choice", The quarterly journal of economics, Oxford University Press, 1955.

SWATON Sophie, « Une entreprise peut-elle être sociale dans une économie de marché ? », Les

TAYLOR Celia, "*Carpe Crisis* : Capitalizing on the Breakdown of Capitalism to Consider the Creation of Social Business", University of Denver Sturm College of Law. Working paper n°10-22, volume 54 2009/10.

WEICK Karl E. Weick, "Sensemaking in Organizations", Sage publications, Thousand Oaks California, 1995).

WEICK Karl E, SUTCLIFFE Kathleen M, OBSTFELD David, "Organizing and the process of sensemaking", Organization Science, Vol 16, n°4, p 409-421, jul/aug 2005

WESTALL Andrea, "Business or third sector? what are the dimensions and implications of researching and conceptualizing the overlaps between business and third sector", TSRC (Third Sector Research Centre), Working paper 26, décembre 2009.

YOUNG Dennis R., "A Unified Theory of Social Enterprise", Working paper 07-01, January 2007, Andrew Young School of Policy Studies, Georgia State University.

ZAMAGNI Stefano, "Cooperative as a collaborative enterprise", Professor of Economics, Department of Economics, University of Bologna, 2012, traduction N. Alix, in "The collaborative Enterprise: creating values for a sustainable world", Peter Lang, 2010.