

PRÉFACE

Philippe Eynaud

Notre époque est caractérisée par de profonds et inquiétants bouleversements. Crise climatique, perturbation des équilibres de la biosphère, surexploitation des ressources naturelles, effondrement de la biodiversité, pollutions massives, méga-feux, mais aussi inégalités sociales et environnementales, crise politique, crise démocratique : autant de notions qui sont entrées dans la banalité de notre information quotidienne. Pourtant, il n'y a là rien de banal. Tout cet ensemble constitue un cocktail dangereux qui questionne la stabilité du monde et notre avenir (Latour, 2017 ; Jappe, 2017). Les espoirs suscités par l'Accord de Paris sur le climat signé en 2015, visant à contenir le réchauffement en dessous de 2°C par rapport à l'ère préindustrielle, se sont malheureusement évanouis avec le désengagement de pays parmi les plus gros producteurs de gaz à effet de serre. Dans ces pays, nombre de responsables politiques voient en effet dans l'écologie et le social un frein à un développement économique qu'ils veulent sans limite (Teulière *et al.*, 2025).

Or, nous vivons dans un monde fini et la crise écologique majeure que nous devons affronter est bel et bien indissociable de la question économique. Elle fait même corps avec elle. La crise écologique est en effet consubstantielle du choix, de la part des pays occidentaux, d'un modèle économique productif fondé sur les énergies fossiles (Audier, 2019 ; Mitchell, 2017). En cela, il est légitime de resserrer la focale, et de qualifier l'anthropocène de capitalocène (Malm, 2017). Le capitalisme est en effet responsable au premier chef de la situation dans laquelle nous nous trouvons (Jappe, 2017). Par le jeu de logiques de marché court-termistes, il a été intrinsèquement incapable, depuis le début de l'ère industrielle, d'assurer une orientation de l'appareil productif vers les énergies renouvelables par exemple et vers plus de justice sociale. De fait, il échoue – aujourd'hui comme hier – à ouvrir la voie à une transition écologique et sociale démocratique. C'est pourquoi la réflexion sur une autre économie (Laville, 2017), et notamment sur l'économie sociale et solidaire (ESS), revêt un caractère crucial.

I. Le besoin d'une autre économie

Un auteur nous guide sur ce chemin. En faisant se croiser histoire, anthropologie, sociologie et économie, Polanyi (1986) dénonce ce qu'il nomme un sophisme économiciste, c'est-à-dire la réduction de l'économie à l'économie de marché. Pour l'auteur, le marché n'est

pas la seule forme de circulation des biens et services économiques à prendre en compte. Même si la domination des forces de marché tend à les invisibiliser, d'autres logiques économiques coexistent et notamment la réciprocité et la redistribution. Plus encore, Polanyi montre que l'émergence des marchés autorégulés est à l'origine d'une « grande transformation » (Polanyi, 1944) qui a abouti à l'hégémonie de l'économie de marché. Cette dernière est le fruit d'une autonomisation et d'un désencastrement progressif de l'économie de marché hors du contrôle social et politique.

Pour pouvoir envisager un ré-encastrement, Polanyi avance le concept d'économie substantive qui postule « la dépendance manifeste de l'homme à l'égard de la nature et de ses semblables pour obtenir sa subsistance » (Polanyi, 2011, p. 56), et qui donne un périmètre conceptuel à l'ESS en étendant la définition de l'économie au-delà du seul échange marchand. Mais pour que l'ESS tienne la promesse d'une économie ré-encastree et démocratique, il faut avant tout que les organisations qui la composent disposent d'outils et de modèles de gestion compatibles avec une économie substantive. Face à cette attente, les sciences de gestion ont ainsi un rôle de tout premier plan à jouer.

2. Le besoin d'une autre gestion

Les sciences de gestion se définissent généralement par leur caractère appliqué. Elles sont ainsi une traduction opérationnelle de principes économiques généraux qu'elles cherchent à mettre en œuvre. Historiquement, et depuis Taylor, le management s'est construit au service de la productivité, de la rentabilité et de la performance financière. Les sciences de gestion ont donc été les auxiliaires dévoués du développement de l'économie de marché. En se positionnant dans une supposée neutralité technique en retrait des questions morales ou sociétales, les sciences de gestion ont dès lors contribué à structurer les fondements de l'ordre économique marchand (Labardin, 2009). L'enjeu pour les sciences de gestion est désormais de tirer des leçons des erreurs du passé et de façonner des modèles organisationnels adaptés aux exigences d'un monde fini et d'une société juste et durable (Lallemand-Stempak & Eynaud, 2022). Dans ce contexte, l'ESS apparaît comme un terrain d'expérimentation de choix pour inventer et tester de nouvelles pratiques gestionnaires en phase avec les attendus d'une économie substantive (Eynaud & França Filho, 2019).

Pour cela, Guerreiro Ramos (1981) en appelle à une nouvelle science des organisations ouverte à la diversité du monde. Il propose une approche multicentrique des systèmes sociaux susceptible d'accorder un espace d'analyse conséquent aux organisations non marchandes (ou non strictement marchandes) et aux rationalités non instrumentales. Pour l'auteur, il existe dans ces organisations une rationalité substantive, c'est-à-dire une rationalité fondée sur les valeurs et l'éthique. Cette rationalité est à préserver car elle offre la perspective d'un épanouissement humain. Guerreiro Ramos (1981) avance le concept de para-économie pour désigner l'ensemble des activités des associations, des communautés et des familles. Ces activités sont propices à de nombreux échanges (non monétaires et non marchands) socialement et socialement indispensables. Pour les protéger, l'auteur souligne la nécessité de se prévenir de l'envahissement par la seule rationalité de marché.

3. L'hétérogénéité du champ de l'ESS

Selon la loi-cadre du 31 juillet 2014, l'économie sociale et solidaire (ESS) rassemble des organisations aux statuts fort divers et définit dans le même temps des principes communs comme un projet non réduit à des enjeux financiers et la mise en œuvre d'une gouvernance démocratique. On y compte les associations, les mutuelles, les coopératives, les fondations et des sociétés commerciales respectant les principes de l'ESS et disposant de l'agrément d'entreprise solidaire d'utilité sociale. Toutes ces organisations ont un poids économique non négligeable puisqu'elles représentent environ 10 % du PIB. Cependant, il est difficile de cerner les contours de l'ESS en raison de la grande hétérogénéité des secteurs et des statuts (ESS France, 2023). Il est sans doute encore plus difficile d'approcher conceptuellement les organisations de l'ESS dans la mesure où il y a au sein même de l'ESS une pluralité d'approches. La gestion d'une coopérative n'est pas celle d'une mutuelle ou d'une association ; de même, la gestion d'une association sans salariés n'a rien à voir avec celle d'une association avec plusieurs centaines de salariés.

En tant qu'espace hétérogène, l'ESS est l'antidote à l'appauvrissement de la diversité des modèles socio-économiques. Elle est en effet à même de nourrir tant le multicensitisme de Guerreiro Ramos (1981) que la diversité institutionnelle chère à Ostrom (2005) dans son travail sur les communs. Ainsi, l'ESS nous aide à rompre avec une idéalisation naïve qui voit dans l'entreprise la forme supérieure

d'organisation. En soulevant la question « *If not for profit, for what?* », Young (1983) entendait déjà souligner la difficulté que nous avons tous à sortir cognitivement de la prégnance du modèle entrepreneurial marchand. À ce titre, l'étude de l'ESS a une vertu pédagogique. Elle démontre en effet la possibilité d'une alternative et apparaît comme un espace précieux pour concevoir, un peu à l'écart de ce biais, les outils de gestion pouvant servir de support à la transition écologique et sociale. Elle est également à même de nourrir un nouvel imaginaire de l'action en rendant compte de récits d'expériences citoyennes pour un autre monde (Carrey-Conte & Eynaud, 2023).

4. Perspectives pour une autre gestion

En ouvrant de nombreuses pistes théoriques en sciences de gestion autour des organisations de l'ESS, cet ouvrage coordonné par trois jeunes chercheurs, Julien Kleszczowski, Adrien Laurent et Jennifer Saniossian, a ainsi une forte actualité éditoriale. C'est tout d'abord une invite à développer la recherche en gestion en direction des organisations de l'ESS. C'est ensuite l'occasion d'une contribution forte des sciences de gestion vers plus de soutenabilité. C'est enfin l'opportunité d'un autre regard sur les sciences de gestion. Le livre est structuré en trois parties qui dessinent un programme. La première partie aborde l'intégration des organisations de l'ESS dans leur environnement. La deuxième traite des tensions à l'œuvre dans les organisations de l'ESS partagées entre finalités et pratiques. La troisième envisage la gestion sous l'angle de l'émancipation et de la transformation sociale portées par les organisations de l'ESS.

Le livre est riche de multiples perspectives conceptuelles. Parmi elles, on peut citer de grands champs de littérature comme les communs, le pragmatisme, le néo-institutionnalisme et les *transition studies*, mais aussi des champs plus ciblés comme les *community-based enterprises*, les méta-organisations, les organisations alternatives, l'hybridité organisationnelle, la gestion du sens, ou encore des approches plus transversales comme les théories de la justice sociale, du *care*, de la résilience, de la résonance, de la décolonialité et des épistémologies du Sud. Cette richesse théorique est la force de l'ouvrage. Elle fait elle-même écho à l'innovation sociale dont savent faire preuve les organisations de l'ESS quand la démocratie y devient créative (Dewey, 1939) et quand la gestion cesse de se focaliser sur la performance financière pour penser et mettre en acte la solidarité (Demeyère *et al.*, 2024). En cela, l'ouvrage marque une date dans

l'exploration du champ des organisations de l'ESS et participe dans le même temps d'une ouverture conceptuelle nécessaire et attendue des sciences de gestion sur les questions de solidarité et de transition.

Bibliographie

- Audier, S. (2019). *L'âge productiviste : hégémonies prométhéennes, brèches et alternatives écologiques*. La Découverte.
- Carrey-Conte, F., & Eynaud, P. (2023). *Communs et économie solidaire : récits d'expériences citoyennes pour un autre monde*. Les petits matins, coll. « Mondes en transitions ».
- Demeyère, C., Cortambert, L., Havet-Laurent, S., & Eynaud, P. (2024). Quand la gestion pense la solidarité. *Revue française de gestion*, 50(317), 51-66.
- Dewey, J. (1939). Creative Democracy – The Task Before Us. *The Later Works, 1925-1953*, vol. 14, Southern Illinois University Press.
- ESS France (2023). *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire. Observatoire national de l'ESS*. Juris éditions (5^e éd.).
- Eynaud, P., & De França Filho, G. C. (2019). *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*. Érès.
- Guerreiro Ramos, A. (1981). *The New Science of Organizations: A Reconceptualization of the Wealth of Nations*. University of Toronto Press.
- Jappe, A. (2017). *La société autophage ; capitalisme, démesure, et autodestruction*. La Découverte.
- Labardin, P. (2009). *L'Essentiel de l'histoire de la gestion*. Gualino.
- Lallemand-Stempak, N., & Eynaud, P. (2022). *Les petits manuels de la transition : Vers une autre gestion*. Les liens qui libèrent.
- Latour, B. (2017). *Où atterrir ? Comment s'orienter en politique*. La Découverte.
- Laville, J.-L. (2017). *L'économie sociale et solidaire*. Le Seuil.
- Malm, A. (2017). *L'anthropocène contre l'histoire : Le réchauffement climatique à l'ère du capital*. La Fabrique Éditions.
- Mitchell, T. (2017). *Carbon democracy : le pouvoir politique à l'ère du pétrole*. La Découverte.
- Ostrom, E. (2005). *Understanding Institutional Diversity*. Princeton/Oxford.
- Polanyi, K. (1944). *La Grande Transformation, Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Gallimard.
- Polanyi, K. (1986). La fallace économiste. *Bulletin du mauss*, (18).
- Polanyi, K. (2011). *La subsistance de l'homme : la place de l'économie dans l'histoire et la société*. Flammarion.
- Teulières, L., Hagimont, S., & Hupé, J. M. (2025). *Greenbacklash : Qui veut la peau de l'écologie ?* Le Seuil.
- Young, D. (1983). *If not for profit, for what?* Health and Company.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Julien Kleszczowski, Adrien Laurent & Jennifer Saniossian

L'objectif de cet ouvrage est de présenter une variété de théories, concepts et approches utiles à la compréhension des modes d'action collective, des pratiques de gestion, et des stratégies des organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS). Ces organisations procèdent d'un agir collectif inscrit dans des principes directeurs (l'impératif démocratique, l'utilité sociale, le rapport au territoire et aux membres volontaires) que les approches théoriques classiques ont tendance à invisibiliser et à distordre. Traversées par des paradoxes que nous détaillons tout au long de l'ouvrage, les OESS ouvrent un champ de possibilités pour l'innovation sociale et démocratique que la recherche doit s'approprier.

Avec cet ouvrage collectif, notre ambition est de contribuer à la structuration de ce que pourrait être la gestion des OESS dans la poursuite de travaux de chercheurs et chercheuses en sciences de gestion travaillant spécifiquement sur cet objet. Dans le même temps, nous considérons que cette gestion des OESS interpelle l'ensemble de la discipline des sciences de gestion, en particulier face aux enjeux soulevés par l'anthropocène, les crises sociales, politiques et écologiques, aussi bien dans les pays du Nord que du Sud global. Nous entendons poursuivre les appels à mieux saisir une « autre gestion » (Eynaud & França Filho, 2019, 2026) relégitimant les pratiques préfiguratives des OESS et dépassant la vision résiduelle qui leur est habituellement accordée en sciences de gestion.

Cet ouvrage vise un triple lectorat : les chercheurs et chercheuses qui y trouveront un panorama de grilles théoriques, couvrant à la fois des approches classiques et d'autres beaucoup moins familières ; les étudiants et étudiantes qui bénéficieront d'exposés pédagogiques sur des approches théoriques et des pistes pour faire le lien avec des cas concrets d'OESS ; enfin, les praticiens et praticiennes dans la mesure où beaucoup des travaux recensés sont le fruit de démarches de recherche participative, que cet ouvrage cherche par là même à mettre en lumière.

I. Les organisations de l'ESS : histoire et recherches

I.1. L'économie sociale et solidaire : détour historique

L'économie sociale et solidaire (ESS) s'inscrit dans une « autre économie » (Laville & Cattani, 2006) rassemblant des organisations

différentes des entreprises capitalistes marchandes par leur finalité, leurs modes de gouvernance ou encore leurs modèles économiques. L'ESS ne constitue donc pas un secteur d'activité spécifique mais une forme d'agir collectif et d'entreprendre particulière. Cette spécificité ne peut être comprise sans être mise en regard avec la très riche – et conflictuelle – histoire qui l'entoure.

Rapprochement de l'économie solidaire et de l'économie sociale, les racines modernes de l'ESS remontent au XIX^e siècle, avec la volonté de contrer les effets destructeurs de l'économie de marché. En effet, l'associationnisme, initié dans les années 1830, correspond à un mouvement de « constitution d'une économie fraternelle ou solidaire » (Chanial & Laville, 2005, p. 52) visant à développer des solidarités de métiers et de secours mutuels malgré un cadre institutionnel défavorable voire répressif à l'égard des corps intermédiaires. Le terme d'« association » englobe alors une multitude d'initiatives collectives ouvrières. Ces initiatives sont, dès l'origine, traversées par une double influence, à savoir un « référentiel démocratique » et auto-organisé d'une part, et « un référentiel philanthropique » s'inscrivant dans une logique davantage paternaliste et descendante (Duverger, 2023, p. 11) d'autre part. Cette première tension constitutive affecte l'ESS et ses multiples organisations jusqu'à aujourd'hui.

Au tournant du XX^e siècle, l'économie sociale – telle qu'elle est progressivement dénommée – s'organise. Elle prend la suite de l'associationnisme originel pour s'institutionnaliser et se structurer en différentes familles. Ce phénomène opère selon une logique de « différenciation fonctionnelle » (Duverger, 2023, p. 14) autour de différents statuts juridiques : coopératives pour les activités économiques (SCOP, coopératives de consommation), mutuelles pour les missions d'entraide, et associations dont la création est reconnue comme une liberté fondamentale par la loi de 1901. Cette économie sociale apparaît alors comme une forme intermédiaire entre l'économie de marché et l'État social (Chanial & Laville, 2005, p. 64). La particularité du contexte politique français va progressivement adosser une large part de l'économie sociale à l'État-Providence, « ce qui favorise son développement mais accroît sa fonctionnalisation » (Duverger, 2023, p. 15). Le XX^e siècle est ainsi celui de l'émergence d'une seconde tension entre, d'une part, un phénomène de normalisation de ces organisations (professionnalisation, regroupements et concentration au sein de groupes notamment coopératifs, centralisation du pouvoir par des directions managériales) et, d'autre part, l'affirmation de leur spécificité et d'une identité propre

(compromis entre finalité sociale et équilibre économique, démocratie interne, projet sociopolitique).

Émergeant dans le sillage des mouvements sociaux post-1968 et renforcée par les crises sociales et politiques des années 1970 et 1980, la notion d'économie solidaire apparaît pour saisir un vaste mouvement d'organisations locales ancrées dans une dynamique citoyenne de co-construction de services (crèches, aide à domicile, insertion par l'activité économique, commerce équitable, etc.) (Laville, 1992 ; Eme & Laville, 2017). Ce mouvement, ignoré de l'économie dominante, s'étoffe progressivement pour intégrer une diversité d'initiatives citoyennes dans les domaines de l'habitat participatif, des circuits courts alimentaires, de la finance solidaire, des monnaies locales ou du réemploi par exemple. Dans le même temps, l'expression d'économie sociale et solidaire acquiert progressivement une reconnaissance institutionnelle, politique et auprès du grand public.

Le paysage de cette nouvelle ESS connaît une troisième tension avec l'émergence à partir des années 2000 du mouvement de l'entrepreneuriat social. Celui-ci est « issu d'une tradition valorisant davantage l'initiative individuelle » (Chabanet & Richez-Battesti, 2021, p. 102), et constitué d'acteurs partageant « un rapport décomplexé à la managérialisation des organisations de l'ESS » (Duverger, 2023, p. 22). Cette tendance profonde, portée notamment par les pouvoirs publics, questionne fortement les acteurs et actrices de l'ESS jusqu'à aujourd'hui, entre incorporation, rejet, ou hybridation d'une logique entrepreneuriale.

Face à un flou juridique, théorique et pratique persistant, la loi dite « Hamon » du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire vient parachever l'institutionnalisation de l'ESS en France en y incorporant ces différentes traditions. La loi définit l'ESS comme « un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé » qui se caractérisent par une finalité sociale ou collective, adoptent un principe de lucrativité limitée et sont gouvernées de façon démocratique¹ (article 1 de la loi n° 2014-856 relative à l'ESS). Selon la loi, le périmètre de l'ESS est composé des coopératives, mutuelles, associations, fondations et

¹ La gouvernance démocratique est « définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise » (Art. 1 loi ESS du 31 juillet 2014).

des sociétés commerciales qui poursuivent un but d'utilité sociale² et qui partagent les principes de l'ESS.

L'immense diversité d'organisations, de projets et de logiques ainsi couvertes implique nécessairement des ambiguïtés et débats qui continuent de traverser tant les praticiens et praticiennes que la réflexion académique (Chabanet & Richez-Battesti, 2021). Malgré – et avec – ses paradoxes, nous retenons cette notion qui tend à s'imposer dans la société française et qui bénéficie d'une certaine reconnaissance comme une économie « alternative » pouvant jouer un rôle central dans les transitions écologiques et sociétales, comptant en 2023 plus de 1,5 million d'organisations, représentant au total 2,6 millions de salariés, soit un emploi salarié sur dix en France³.

Dans le cadre de cet ouvrage, nous retenons donc pour définition l'ensemble des organisations et projets qui se reconnaissent dans les principes de finalité sociale ou collective comme but principal, d'ancrage territorial, de gouvernance participative et de lucrativité limitée tout en visant d'une manière ou d'une autre un objectif de transformation sociale. Nous considérons la diversité des structures organisationnelles existantes dans l'ESS, qu'elles soient institutionnalisées ou plus informelles, dès lors qu'elles se considèrent comme porteuses de modes d'organisation et de finalités spécifiques par rapport aux organisations capitalistes marchandes.

Il convient enfin de préciser que, au-delà de l'histoire de l'ESS en France, les organisations et initiatives concernées par cet ouvrage font largement écho à des réalités vivaces dans d'autres contextes géographiques, à savoir notamment : le mouvement de l'économie sociale et coopérative très largement développé dans le monde, les organisations communautaires en Amérique latine (Coraggio, 2015), la notion d'entreprise sociale développée au niveau européen par le réseau EMES (Defourny & Nyssens, 2006), le secteur « *nonprofit* » (DiMaggio & Anheier, 1990) et « *third sector* » (Salomon & Anheier, 1992) et la tradition philanthropique plus présente dans le monde anglo-saxon ou encore les organisations non gouvernementales au niveau international (Ryfman, 2014). Au niveau institutionnel, nous pouvons d'ailleurs noter que l'ESS a été officiellement reconnue par la Commission européenne en 2021

2 Défini dans l'article 2 de la loi à partir de grands enjeux sociétaux. Par ailleurs, certaines de ces sociétés commerciales possèdent l'agrément ESUS (Entreprise solidaire d'utilité sociale) qui imposent des critères supplémentaires, notamment une limitation d'écart des salaires.

3 Chiffres de l'Atlas Commenté de l'ESS 2023, dirigé par ESS France (la Chambre nationale de l'Économie sociale et solidaire en France).

avant d'être également reconnue à l'échelle mondiale en avril 2023, avec l'adoption d'une résolution lors de la 66^e Assemblée générale des Nations unies.

1.2. L'étude des OESS par les sciences sociales

La recherche sur l'économie sociale et solidaire, et sur ses différentes composantes, a fait l'objet de travaux de recherche et de débats doctrinaux foisonnants depuis le XIX^e siècle (Gueslin, 1998 ; Duverger, 2023). Traversant différentes disciplines pour certaines alors naissantes (économie, sociologie, anthropologie, etc.), les travaux en question se sont intéressés aux spécificités de cette sphère distincte des entreprises capitalistes, mais aussi de la sphère publique. La recherche sur l'ESS repose également de longue date sur une association étroite entre réflexion académique et pratiques des acteurs et actrices, dans une perspective de recherche-action (Drapéri, 2007).

Au cours des dernières décennies, la sociologie économique a tout particulièrement investigué l'ESS pour expliciter la façon dont les OESS questionnent l'économie et sa pluralité (Defourny & Nyssens, 2017). Partant des travaux de Polanyi (1944), l'ESS est conceptualisée comme une manière d'assurer un contrôle démocratique des structures économiques et de réencastrer celles-ci dans les sphères sociale et environnementale (Laville, 1992, 2016). Les OESS portent ainsi une dimension politique qui cherche explicitement à promouvoir une transformation sociale à la hauteur des enjeux de nos sociétés à travers l'engagement citoyen, proposant ainsi une voie de démocratisation de l'économie (Dacheux & Laville, 2003). Elle favorise également des modes d'action collective contribuant à la participation et au renforcement de la démocratie au sein de groupes d'action collective et de territoires, à la réduction des inégalités, ou encore à la reconfiguration des besoins sociaux permettant de dépasser les seuls biens matériels (Drapéri, 2011).

Avec la mise en tension de l'ESS par un tournant néolibéral, une littérature critique a mis en lumière deux phénomènes antagonistes. D'une part, des travaux montrent la banalisation voire le dévoiement de la mission et du projet politique des OESS, due à l'importation de logiques issues de la sphère marchande et d'une sphère publique gagnée par le *new public management* (Bidet, 2003). En quête d'une action plus efficiente et d'une adaptation à leur environnement, les OESS sont ainsi amenées à se bureaucratiser, à rationaliser leurs dispositifs de gestion, à se professionnaliser et à délaier le projet

ayant fondé l'action collective. Plusieurs travaux dénoncent ainsi l'entrepreneuralisation de l'ESS (Cervera & Lhuillier, 2025), sa marchandisation (Chauvière, 2010) et plus largement l'emprise de « l'idéologie gestionnaire » (de Gaulejac, 2006). Cette tendance est renforcée par les mutations des modes de régulation à l'œuvre par la puissance publique, favorisant appels à projets et mise en concurrence des acteurs (Hély, 2009).

D'autre part, un ensemble de travaux ont insisté sur la nécessité de revenir à l'esprit associationniste fondateur de l'ESS et de réaffirmer le projet politique et émancipateur des OESS (Frère & Laville, 2022). Cela passe en particulier par une rupture avec les logiques descendantes et « l'agir sur » au profit de logiques plus horizontales et d'un « agir avec » (Laville & Salmon, 2025), notamment dans les champs d'action particulièrement soumis à une normalisation croissante (démarches qualité, standards de performance, etc.), comme c'est le cas du champ des solidarités ou du médico-social par exemple. Cela passe également par la mise en avant de la question du territoire (Duverger & Germain, 2023 ; Gianfaldoni *et al.*, 2024 ; Demoustier & Richez-Battesti, 2010 ; Defalvard, 2023), ou encore du travail sur les valeurs (Dacheux & Goujon, 2024). De manière plus récente mais particulièrement prégnante, l'idéal émancipateur des OESS est mis en regard avec l'impératif d'incorporer l'enjeu de genre et la lutte contre les différentes formes de domination (Verschuur *et al.*, 2021), y compris dans leurs propres modes de fonctionnement.

Offrant un cadre de compréhension des mutations profondes qui affectent l'ESS, ces travaux n'abordent toutefois que peu les enjeux de gestion en tant que tels, en dehors de travaux ayant critiqué l'irruption des logiques managériales issues du secteur privé lucratif et des pratiques associées. Considérant que les questions d'organisation et de gestion sont incontournables dans toute action collective finalisée, cet ouvrage vise à saisir la gestion comme un sujet essentiel pour mettre en œuvre mais aussi solidifier et amplifier la vision promue par l'économie sociale et solidaire (Laville, 2009). Pour y répondre, les sciences de gestion ont un rôle central à jouer pour analyser les enjeux et pratiques de gestion des OESS dans toute leur finesse et leur complexité. Cependant, il convient de s'affranchir, ou en tout cas de faire preuve d'une réflexivité, vis-à-vis des approches et des modèles dominants, en s'inscrivant dans la voie d'une autre gestion (Bernet *et al.*, 2016 ; Eynaud & França-Filho, 2019).

2. Sciences de gestion et organisations de l'ESS

2.1. Un développement des recherches en sciences de gestion à prolonger

La gestion des OESS se caractérise par une grande complexité, notamment dans la mesure où elle génère des tensions fortes entre enjeux contradictoires, par comparaison avec d'autres types d'organisations (Combes-Joret & Lethielleux, 2014 ; Michaud, 2014 ; Château-Terrisse, 2012 ; Bayle & Dupuis, 2012). Pour y faire face, les OESS peuvent être enclines à l'importation de modèles et de pratiques de gestion issus du modèle capitaliste, mais qui posent problème étant donné leur inadaptation et parfois même leur caractère antinomique avec ce qui fait la finalité et les principes des OESS.

Par ailleurs, il convient de noter que plusieurs problématiques de gestion auxquelles sont confrontées les acteurs et actrices de l'ESS ne se retrouvent pas dans d'autres champs, ou du moins de façon bien moins prononcée. On peut mentionner notamment la gouvernance démocratique et multi-acteurs (Maignan *et al.*, 2018) et les enjeux de légitimité associés (Laurent *et al.*, 2020 ; Laurent, 2024), les pratiques de participation et de coopération inter-organisationnelle (Saniossian *et al.*, 2022), la prise en compte de la dimension militante des salariés (Valéau, 2013), l'implication des bénévoles (Cousineau & Damart, 2017), l'acquisition de ressources financières non marchandes et de ressources non monétaires (Bocquet *et al.*, 2020), ou encore les systèmes d'évaluation d'objectifs et de pratiques spécifiques (Kleszczowski, 2020). Par conséquent, la conception d'outils et de dispositifs adaptés à ces enjeux apparaît incontournable.

La contribution de l'ESS à la transformation de la société passe par la conception d'une gestion alternative de ses organisations et une compréhension fine de l'action collective qui s'y déploie. Un certain nombre de travaux émergents ont commencé à s'inscrire dans cette voie de caractérisation d'une gestion « plurielle » (Bernet *et al.*, 2016 ; Glémain, 2020 ; Lallemand-Stempak & Eynaud, 2022) intégrant le principe de solidarité (Eynaud & França Filho, 2019 ; Demeyère *et al.*, 2024). Les sous-disciplines de la gestion sont concernées par la construction d'une approche alternative, que ce soit la gestion des ressources humaines (Lethielleux & Valéau, 2023), le contrôle de gestion (Maurel, 2020) ou le marketing (Béji-Bécheur

& Bonnemaizon, 2022). En parallèle, une communauté dédiée à ces questions a commencé à émerger depuis une dizaine d'années, avec notamment l'organisation de journées de recherche dédiées à la gestion des entreprises sociales et solidaires (GESS) qui ont lieu chaque année depuis 2013, et qui ont donné lieu à un double numéro spécial dans la *Revue française de gestion* en 2015 (Béji-Bécheur & Codello-Guijarro, 2015a, 2015b) et à un ouvrage collectif (Béji-Bécheur *et al.*, 2018).

Malgré la richesse de ces travaux, la compréhension des enjeux et des modes d'organisation spécifiques des OESS nécessite d'être approfondie. Au-delà de mettre en lumière la très grande diversité institutionnelle qui traverse l'ESS, il est tout particulièrement important d'examiner les fondements et cadres théoriques permettant de saisir ces organisations. C'est l'enjeu central auquel cet ouvrage cherche à répondre.

2.2. Intérêt et positionnement de l'ouvrage

Partant du constat que de plus en plus de chercheurs et chercheuses en sciences de gestion, notamment en doctorat, étudient les OESS, il nous a paru utile d'aider nos collègues à identifier des cadres conceptuels pertinents de façon à mieux comprendre comment ces organisations se créent, se développent et agissent. En effet, beaucoup se trouvent en difficulté pour définir et analyser leur objet d'étude, et sont amenés à mobiliser soit des cadres théoriques issus des sciences de gestion mal adaptés à la spécificité de ces organisations, soit des théories d'autres champs disciplinaires (économie, sociologie, sciences politiques) n'offrant pas toujours la finesse analytique nécessaire pour saisir les pratiques et dispositifs de gestion des OESS. L'objectif de cet ouvrage est de mettre en avant des cadres et concepts théoriques pour les chercheurs et chercheuses étudiant les OESS, mais aussi de contribuer à montrer l'intérêt de l'économie sociale et solidaire comme un champ particulier en mesure d'apporter un autre regard sur les sciences de gestion.

Largement invisibilisées dans les approches dominantes, les questions de démocratie, d'encastrement dans les enjeux socio-écologiques, de prise en compte d'une plurivocalité et des vulnérabilités dans les pratiques gestionnaires sont autant de pratiques constitutives des OESS, les rapprochant d'organisations alternatives (Béji-Bécheur *et al.*, 2021). Elles se distinguent par là même des entreprises capitalistes, y compris celles se revendiquant de pratiques plus humaines ou « libérées », d'une démocratisation purement formelle,

de démarches de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ou encore de la qualité de société à mission. Ces velléités d'humaniser ou de verdir la gestion marchande sont traversées par des contradictions profondes et ne parviennent pas à rompre avec les postulats évoqués précédemment. Revendiquant un ancrage dans l'associationnisme originel de l'ESS, notre propos vise au contraire à montrer qu'une prise en compte rigoureuse et cohérente des enjeux de solidarité, de démocratie et socio-écologiques implique une radicale transformation des structures économiques et des pratiques de gestion associées. Cet ouvrage cherche ainsi à documenter et expliquer ces dernières sur le plan théorique.

2.3. Mode d'emploi de l'ouvrage

2.3.1. Précisions sur les cadres conceptuels présentés dans l'ouvrage

Les cadres conceptuels proposés dans cet ouvrage couvrent à la fois des approches relativement éprouvées pour analyser des OESS (comme l'hybridité, les organisations alternatives ou l'instrumentation de gestion) et des cadres plus originaux moins connus des chercheurs et chercheuses en gestion (comme les *community-based enterprises* ou la théorie de la résonance). Quant aux disciplines d'origine, les chapitres mettent en avant à la fois des cadres issus des sciences de gestion ou très communs en sciences de gestion, des cadres issus de disciplines voisines (économie, sociologie, anthropologie), mais aussi des cadres issus de disciplines *a priori* plus éloignées (philosophie), reflétant ainsi la pluralité des regards nécessaires à l'étude de ces objets complexes. Dans les cas où les cadres proviennent d'autres disciplines, les chapitres expliquent en quoi ils sont pertinents pour étudier la *gestion* des OESS.

Il convient de souligner que les cadres conceptuels présentés dans les différents chapitres sont de nature différente. Si plusieurs correspondent à une théorie unifiée et cohérente, d'autres chapitres portent sur un concept avec une portée théorique tandis que d'autres sont centrés sur une approche, un courant de recherche voire un paradigme. Dans ces derniers cas, ils recouvrent bien souvent plusieurs cadres théoriques mobilisables. Par ailleurs, la diffusion et la mobilisation abondante de certaines théories et concepts a amené à la constitution d'une approche plus large par rapport à la théorie initiale. Dans ce cas de figure, les chapitres explicitent ces évolutions par rapport à l'approche séminale.

Naturellement, le choix des cadres conceptuels présentés dans cet ouvrage est subjectif et ne prétend pas à l'exhaustivité. Néanmoins, les seize chapitres proposent un panorama plutôt représentatif des cadres conceptuels pour aborder les spécificités de la gestion des OESS, selon la perspective que nous avons esquissée précédemment.

2.3.2. *Contenu et structure des chapitres*

Écrit par des jeunes chercheurs et chercheuses spécialistes des approches présentées, que certains ont exploré et mobilisé dans le cadre de leur thèse, les différentes contributions sont voulues dans une visée didactique. Chaque chapitre propose une présentation synthétique du cadre conceptuel, une revue de littérature des travaux sur les OESS mobilisant ce cadre ou les conditions d'adaptation du cadre à l'ESS, un ou plusieurs exemples d'application à une recherche en gestion des OESS, et enfin un agenda de recherche. Ainsi, chaque contribution propose une synthèse problématisée du cadre conceptuel abordé, et esquisse les apports, défis et débats soulevés dans son application à la gestion des OESS. L'ouvrage est conçu comme une porte d'entrée sur les cadres conceptuels présentés et les principaux travaux de référence. Leur mobilisation dans une recherche nécessite cependant des lectures complémentaires et une revue de littérature plus approfondie.

2.3.3. *Précisions sur l'utilisation des cadres théoriques*

« Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie », selon la célèbre formule de Lewin. Si l'utilité des théories n'est pas à démontrer pour tout chercheur ou chercheuse, il nous semble tout de même important d'apporter quelques précisions sur ce point.

Bien qu'il s'agisse d'un ouvrage collectif focalisé sur les aspects théoriques, nous nous inscrivons dans une approche où les théories et concepts existants sont au service de la compréhension des phénomènes empiriques et *in fine* de la production de connaissances. De façon distincte par rapport à d'autres disciplines ou courants des sciences sociales dont l'activité consiste à élaborer, réfuter et articuler les théories, notre approche suit en cela la spécificité des sciences de gestion qui considèrent les théories et concepts moins pour eux-mêmes que dans une relation étroite avec la réalité empirique et les processus de création de connaissances. L'appareillage conceptuel des sciences de gestion est d'ailleurs loin de se limiter à des théories

comme nous l'avons mentionné précédemment, la théorie étant définie comme l'explicitation de relations causales entre concepts qui expliquent un résultat donné (Whetten, 1989). Ainsi, nous préconisons fortement d'utiliser les théories, concepts et cadres dans un rôle orientant au sens de Whyte (1984), c'est-à-dire qu'ils permettent simplement au chercheur d'orienter ses investigations et sa compréhension des phénomènes empiriques (Dumez, 2023). La théorie permet alors de guider l'attention du chercheur vers certains éléments, mais sans chercher à faire correspondre la théorie au phénomène, afin d'éviter des biais méthodologiques (Dumez, 2013).

Cependant, nous souhaitons également mettre en garde les lectrices et lecteurs contre le risque d'une approche trop utilitariste des théories et cadres présentés dans cet ouvrage. Ils s'inscrivent dans un contexte et en réponse à des problématiques spécifiques, et des postulats qu'il est important d'appréhender pleinement, de façon à éviter tout contresens ou usage superficiel.

3. Les enjeux de la recherche en management des organisations de l'ESS

La logique structurante de l'ouvrage est d'éclairer les particularités des OESS à travers les différents cadres conceptuels abordés. Dans cette perspective, plutôt que d'organiser l'ouvrage en fonction de la notoriété des cadres conceptuels, de leur rattachement à un paradigme ou de leur date d'apparition, nous avons fait le choix d'une structure selon trois dimensions qui éclairent ces spécificités et qui, dans le même temps, agrègent l'ensemble des contributions retenues. Tout d'abord, les OESS doivent être pensées dans leur encastrement et leurs relations à leur environnement (partie 1). Ensuite, leurs modes d'organisation et leurs pratiques gestionnaires soulèvent des tensions dans leurs finalités et dans leurs pratiques (partie 2). Enfin, le management des OESS doit être pensé en articulation étroite avec les enjeux d'émancipation et de transformation sociale (partie 3).

3.1. Partie I : les OESS et leur environnement

La première partie de l'ouvrage vise à proposer des approches, théories et concepts utiles pour comprendre les liens entre les OESS et leur environnement. Cet encastrement n'est pas qu'une réalité empirique des OESS, il est également un élément qui leur est

consubstantiel. En effet, les OESS sont territorialement ancrées ; elles font vivre la démocratie et intègrent la diversité constitutive de nos sociétés dans leurs espaces de gouvernance ; leur projet fondateur est indissociable d'enjeux sociaux, écologiques et territoriaux plus larges. Plus spécifiquement, on peut distinguer une logique duale des OESS avec cet environnement. D'une part, les OESS se placent « contre » l'économie de marché, ou en tout cas dans une logique alternative aux organisations de l'économie capitaliste, visant à réparer les manques des organisations et institutions en place. D'autre part, les OESS sont positionnées en articulation avec cet environnement, en cherchant l'inscription et la transformation de leur environnement pour répondre aux besoins identifiés sur les territoires et pour les bénéficiaires. De ce fait, le management des OESS consiste à embrasser cette dualité, dans un cadre à la fois territorial, sectoriel, économique et institutionnel. Cette première partie contient cinq chapitres visant à étudier et questionner les relations des OESS avec et contre leur environnement.

Dans le premier chapitre, Adrien Laurent et Guillaume Denos reviennent sur la théorie institutionnelle comme moyen d'étudier la façon dont les OESS s'encastrent dans leur environnement institutionnel. Ils appellent à reconnecter les différentes traditions se revendiquant de l'institutionnalisme pour comprendre la profondeur des dynamiques rencontrées par les OESS. Il s'agit alors à la fois de saisir la capacité instituante des OESS mais aussi les risques inévitables de pressions isomorphiques. Ils mettent notamment en avant l'intérêt de révéler ces processus pour donner du sens à l'action et aux projets socio-politiques des OESS.

Dans le deuxième chapitre, Mathias Guérineau et Julien Kleszczowski présentent le courant des *transition studies*, un vaste champ interdisciplinaire qui s'intéresse aux processus de transformation à long terme des systèmes sociotechniques vers des sociétés plus durables. Ils montrent comment les cadres théoriques issus de ce courant, en particulier le concept d'innovation sociale transformatrice, peuvent éclairer les liens des OESS avec le système dominant et l'ambition de transformation sociale qu'elles portent.

Dans le troisième chapitre, Guillaume Plaisance aborde le concept de résilience, c'est-à-dire la résistance ou la capacité d'une organisation à rebondir dans un contexte de crise. Il précise comment ce concept peut être mobilisé dans la recherche et la compréhension du management des OESS en lien avec leur environnement, notamment en réponse aux crises actuelles qui les traversent.

Dans le quatrième chapitre, Jennifer Sanioossian présente les développements du concept de méta-organisation, définissant les organisations elles-mêmes composées d'organisations distinctes. Elle précise que ce concept peut être utile pour prendre en compte une analyse méso de l'économie sociale et solidaire en observant particulièrement les fédérations et coopérations inter-organisationnelles entre OESS. Elle révèle également l'intérêt de leur étude et leur déploiement pour renforcer l'influence, l'innovation et la mutualisation entre OESS et autres organisations et institutions.

Dans le cinquième chapitre, Séverine Saleilles et Romain Slitine explorent le concept de *community-based enterprises*. Ce concept, issu des recherches anthropologiques en Amérique latine, s'intéresse aux entreprises créées, détenues et contrôlées collectivement par les membres d'une population locale. La contribution précise notamment l'intérêt d'utiliser ce concept pour observer et analyser des formes singulières d'entrepreneuriat en ESS, lorsqu'une communauté active est associée à l'émergence et au développement d'initiatives sur un territoire dans une logique *bottom-up*.

Ainsi, cette première partie permet de revenir sur l'intérêt d'étudier l'environnement des OESS et les rapports qu'elles entretiennent avec ce dernier, afin de décrypter et définir leurs modalités de gestion associées.

3.2. Partie 2 : les tensions au cœur des OESS

La deuxième partie de l'ouvrage vient exposer les cadres et concepts permettant de mettre en exergue et comprendre les tensions existantes au cœur des OESS. Du fait d'un mode d'entreprendre particulier, notamment *via* la mobilisation d'une mixité de ressources marchandes et non marchandes, d'une lucrativité limitée, d'une gouvernance se voulant démocratique ou encore de l'implication des bénéficiaires comme des salariés dans les prises de décision, des tensions particulières et spécifiques apparaissent. En effet, les OESS sont, beaucoup plus que les organisations de l'économie capitaliste ou même les institutions publiques, traversées par des logiques concurrentes. Par exemple, les OESS rencontrent une injonction à l'efficacité et à la performance tout en cherchant à assurer une réponse adaptée aux besoins réels et complexes qu'elles cherchent à satisfaire, ou font face à un enjeu de professionnalisation et de structuration managériale tout en rencontrant une complexité des situations et une pluralité d'attentes. Afin de rendre compte des

différentes tensions que peuvent traverser les OESS, cette partie contient cinq chapitres.

Dans le sixième chapitre, Amélie Gabriagues aborde la notion d'hybridité organisationnelle. Cette approche féconde permet de comprendre les enjeux de légitimité des OESS au sein de leur environnement mais aussi des enjeux de gestion en interne du fait de tensions paradoxales résultant de la combinaison de logiques *a priori* non compatibles. L'auteure propose de dépasser la lecture dialectique de l'hybridité organisationnelle des OESS en adoptant une approche plus dialogique.

Dans le septième chapitre, Amélie Renard présente l'approche par le projet qui permet d'identifier la logique et le sens de l'action collective des organisations en s'appuyant sur une perspective régulationniste. Cette approche permet d'analyser la résolution des tensions internes entre les pratiques et le sens donné à l'action dans les OESS, à partir des règles qui se bricolent et se négocient dans le cadre du projet co-construit par ses membres.

Dans le huitième chapitre, Sébastien Diné et Bérangère Szostak abordent l'instrumentation de gestion en s'appuyant sur l'approche développée au sein de la littérature francophone en sciences de gestion. Rappelant l'absence de neutralité et les effets inattendus des outils de gestion au sein des organisations, tout particulièrement saillants dans les OESS, ils s'interrogent sur les spécificités des outils de gestion à y déployer. Pour cela, ils mettent en avant, d'une part, les caractéristiques des outils de gestion particulièrement adaptés aux spécificités des OESS, et exposent, d'autre part, des types d'usages de ces outils dans les OESS en lien avec certains de leurs enjeux.

Dans le neuvième chapitre, Justine Ballon, Julien Maisonnasse, Mélissa Boudes et Loïc Andrien présentent la pensée et les travaux de François Rousseau. Ce dernier a développé un cadre conceptuel pour caractériser et incorporer la tension entre « gérer et militer » au sein des OESS. Rousseau invite à penser l'organisation militante au travers du triptyque mythe-militants-geste social, et à articuler logique gestionnaire et logique militante en recourant à des outils de gestion du sens appropriés.

Dans le dixième chapitre, Lucie Chartouny et Jonathan Sambugaro présentent le pragmatisme américain, courant philosophique apparu dans la deuxième moitié du XIX^e siècle, et son application en sciences de gestion. Ils explicitent plus particulièrement la vision pragmatiste de la démocratie ainsi que le processus d'enquête

sociale, particulièrement utiles à mobiliser pour analyser les dynamiques d'action collective au sein des OESS dans toute leur complexité et la pluralité des logiques qui les traversent.

Cette deuxième partie permet ainsi de revenir sur les tensions propres à la gestion des OESS et de décliner des voies de recherche et d'analyse des spécificités de la gestion interne des OESS.

3.3. Partie 3 : les contributions des OESS à l'émancipation et la transformation sociale

La troisième et dernière partie de l'ouvrage apporte des cadres pour penser et analyser les transformations concrètes et réelles permises par les OESS à l'échelle de la société, dans la poursuite d'un idéal d'émancipation et de transformation sociale. En effet, parce que les OESS correspondent à des formes d'organisation et d'agir collectif portées par un intérêt général et/ou collectif, elles contribuent à renouveler les schémas traditionnels de relations, de production, de consommation et, ce faisant, à préfigurer d'autres formes d'action collective répondant aux enjeux des transitions écologique et sociale. Cette troisième partie contient six chapitres.

Dans le onzième chapitre, Alban Ouahab et Léa Dorion présentent le courant des organisations alternatives issu des *critical management studies* comme moyen de conceptualiser et de questionner la capacité des OESS à transformer la société. Le chapitre invite à dépasser les paradoxes traversés par ces organisations pour repenser leur radicalité et les considérer comme des organisations alternatives, c'est-à-dire des organisations dissidentes par rapport au paradigme dominant et cherchant à modifier l'ordre social.

Dans le douzième chapitre, Adrien Laurent et Adélie Ranville explicitent l'approche par les communs. Ils mettent en évidence comment cette théorie peut permettre de penser l'auto-organisation et la propriété collective des communs par les OESS, mais aussi les approches de *commoning* afin d'identifier l'appropriation collective, l'usage et la création de liens sociaux au sein d'une communauté pour préserver un commun.

Dans le treizième chapitre, Silvène Arnaud-Clémens et Émilie Lanciano présentent les éthiques du *care* et leur intérêt pour l'étude des OESS, notamment par la prise en compte des vulnérabilités dans les pratiques organisationnelles et managériales. Cette perspective permet en particulier de rendre visibles les activités invisibles du *care* et de valoriser le management par le *care* en leur sein.

Dans le quatorzième chapitre, Sara Zirari aborde l'approche des capacités. Les capacités sont définies comme les libertés réelles offertes aux individus et les conditions effectives pour transformer ces ressources en opportunités de réalisation personnelle. Le chapitre questionne comment les OESS favorisent le développement des capacités des individus dans un objectif de justice sociale, notamment à travers l'inclusion et le développement de l'autonomie des personnes vulnérables.

Dans le quinzième chapitre, Augustin Gille présente la théorie de la résonance du philosophe Hartmut Rosa et montre son intérêt pour analyser la spécificité de ce qui se joue au sein des OESS en termes de rapport à soi, aux autres et au monde. En caractérisant la disposition organisationnelle à la résonance des OESS comme leur capacité de transformation sociale, il montre comment cette théorie permet d'adopter une vision non-instrumentale de la gestion des OESS ouvrant la voie à des stratégies pleinement tournées vers le changement social.

Enfin, dans le seizième et dernier chapitre, Caroline Demeyère et Vincent Pradier Goeting présentent les épistémologies du Sud, c'est-à-dire les courants de recherche incluant les théories décoloniales et plus largement les enjeux d'études des connaissances non occidentales et des savoirs des populations du Sud global. Ils amènent ainsi les chercheurs et chercheuses en gestion à se questionner sur l'intégration de ces épistémologies pour renouveler les savoirs existants sur les OESS.

Ainsi, cette dernière partie de l'ouvrage ouvre des perspectives de recherche sur les rapports des OESS aux pratiques alternatives dans une logique de transformation de la société et plus largement sur leurs rapports au monde.

Bibliographie

- Bayle, E., & Dupuis, J.-C. (2012). *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire : Identités plurielles et spécificités*. De Boeck.
- Béji-Bécheur, A., & Bonnemaizon, A. (2022). L'innovation sociale au service des transitions écologiques et sociales. *Décisions Marketing*, 108(4), 5-14.
- Béji-Bécheur, A., & Codello-Guijarro, P. (2015). L'hybridité de l'entreprise sociale et solidaire : facteur de performance ? *Revue française de gestion*, 247(2), 69-70.
- Béji-Bécheur, A., Codello, P., & Château Terrisse, P. (dir.) (2018). *GESS : Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires*. Éditions EMS.

- Béji-Bécheur, A., Vidaillet, B., & Hildwein, F. (2021). *Organisons l'alternative ! Pratiques de gestion pour une transition écologique et sociale*. Éditions EMS.
- Bernet, J., Eynaud, P., Maurel, O., & Vercher, C. (2016). La gestion des associations. *VST-Vie sociale et traitements*, 131(3), 51-54.
- Bidet, É. (2003). L'insoutenable grand écart de l'économie sociale. Isomorphisme institutionnel et économie solidaire. *Revue du MAUSS*, 21(1), 162-178.
- Bocquet, R., Cotterlaz-Rannard, G., & Ferrary, M. (2020). How do NPOs get funding? A business model perspective based on the conversion of symbolic capital. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(6), 1233-1258.
- Cervera, M., & Lhuillier, V. (2025). *L'économie solidaire face au tournant entrepreneurial : Le cas du Luxembourg*. Presses Universitaires de Reims.
- Chabanet, D., & Richez-Battesti, N. (2021). Le processus d'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire en France au prisme de la loi de juillet 2014 : Quand les logiques marchandes et concurrentielles prennent le pas sur les logiques de transformations sociales. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 25(4), 101-115.
- Chaniel, P., & Laville, J.-L. (2005). 2. L'économie sociale et solidaire en France. Dans G. Carvalho da França, J. Laville, J. Magnen & A. Medeiros, *Action publique et économie solidaire* (p. 47-74). Érès.
- Château-Terrisse, P. (2012). Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire. *Management et Avenir*, 54(4), 145-167.
- Chauvière, M. (2010). *Trop de gestion tue le social : Essai sur une discrète chalandisation*. La Découverte.
- Codello-Guijarro, P., & Béji-Bécheur, A. (2015). Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion. *Revue française de gestion*, 246, 103-109.
- Combes-Joret, M., & Lethielleux, L. (2014). La soutenabilité du modèle économique dual de la Croix-Rouge Française en question. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 11(3), 52-72.
- Coraggio, J. L. (2015). L'économie sociale et solidaire et son institutionnalisation en Amérique latine : cinq pays, cinq processus. *Revue française de socio-économie*, 15(1), 233-252.
- Cousineau, M., & Damart, S. (2017). Le management des bénévoles, entre outils et valeurs—Une approche par les paradoxes. *Revue française de gestion*, 43(262), 19-36.
- Dacheux, E., & Goujon, D. (2024). *Théorie délibérative des valeurs* (Publications de l'Université de Provence).
- Dacheux, É., & Laville, J.-L. (2003). Économie solidaire et démocratie. Introduction. *Hermès, La Revue*, 36(2), 9-17.
- Defalvard, H. (2023). *La société du commun : Pour une écologie politique et culturelle des territoires*. Éditions de l'Atelier.

- Defourny, J., & Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise. *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*, 7, 3-27.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). *Économie sociale et solidaire : Socioéconomie du 3^e secteur*. De Boeck.
- Demeyère, C., Cortambert, L., Havet-Laurent, S., & Eynaud, P. (2024). Quand la gestion pense la solidarité. *Revue française de gestion*, 317(4), 51-66.
- Demoustier, D., & Richez-Battesti, N. (2010). Introduction. Les organisations de l'Économie sociale et solidaire : Gouvernance, régulation et territoire. *Géographie, économie, société*, 12(1), 5-14.
- DiMaggio, P.J., & Anheier, H.K. (1990). The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors. *Annual Review of Sociology*, 16, 137-159.
- Draperi, J. F. (2007). Fondements éthiques et posture épistémologique de la recherche en économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale*, (303), 67-82.
- Draperi, J. F. (2011). *L'économie sociale et solidaire, une réponse à la crise ? : Capitalisme, territoires et démocratie*. Dunod.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 112 (2), 29-42.
- Dumez, H. (2023). Réflexions sur l'étude de cas (explorer, écrire, théoriser). *Recherches Qualitatives*, Hors-séries « Les Actes » (28), 70-80.
- Duverger, T. (2023). *L'économie sociale et solidaire*. La Découverte.
- Duverger, T., & Germain, T. (2023). *Vivre en coopération : Cahier de tendances*. Éditions de l'Aube.
- Eme, B., & Laville, J.-L. (2017). L'économie solidaire comme économie plurielle. Dans C. Verschuur, I. Guérin & I. Hillenkamp (éds.), *Genre et économie solidaire, des croisements nécessaires* (p. 95-100). Graduate Institute Publications.
- Eynaud, P., & França Filho, G. C. (2019). *Solidarité et organisation : Penser une autre gestion*. Érès.
- Eynaud, P., & França Filho, G.C. (2026). *Dictionnaire d'une autre gestion : Inventaire théorique et pratique des transitions et des communs*. Érès.
- Frère, B., & Laville, J.-L. (2022). *La Fabrique de l'émancipation : Repenser la critique du capitalisme à partir des expériences démocratiques, écologiques et solidaire*. Le Seuil.
- Gaulejac (de), V. (2006). La part maudite du management : L'idéologie gestionnaire. *Empan*, 61(1), 30-35.
- Gianfaldoni, P., Fraisse, L., & Richez-Battesti, N. (2024). *Quand l'économie sociale et solidaire fait territoire*. Éditions Universitaires d'Avignon.
- Glémain, P. (2020). La gestion financière des associations face aux marchés. Pour une « autre » reddition comptable. *Finance Contrôle Stratégie*, (NS-10).

- Gueslin, A. (1998). *L'invention de l'économie sociale : Idées, pratiques et imaginaires coopératifs et mutualistes dans la France du XIX^e siècle*. Economica.
- Hély, M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*. Presses Universitaires de France.
- Kleszczowski, J. (2020). Comment évaluer l'impact social des organisations à but non lucratif ? Le cas d'Apprentis d'Auteuil. *Finance Contrôle Stratégie*, (NS-10).
- Lallemand-Stempak, N., & Eynaud, P. (2022). *Vers une autre gestion*. Érès.
- Laurent, A. (2024). What strategic processes to meet the challenges of democratic governance ? The case of mergers between non-profit organisations. In G. Plaisance & A. Goujon Belghit, *Non-profit Governance : Twelve Frameworks for Organisations and Research*. Routledge.
- Laurent, A., Garaudel, P., Schmidt, G., & Eynaud, P. (2020). Civil Society Meta-organizations and Legitimizing Processes: The Case of the Addiction Field in France. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(1), 19-38.
- Laville, J.-L. (1992). *Services de proximité en Europe*. Syros/Alternatives.
- Laville, J.-L. (2009). Management et régulation dans les associations. *Connexions*, 91(1), 149-161.
- Laville, J.-L. (2016). *L'économie sociale et solidaire. Pratiques, théories, débats*. Points.
- Laville, J.-L., & Cattani, A. D. (2006). *Dictionnaire de l'autre économie*. Folio.
- Laville, J.-L., & Salmon, A. (2025). *De l'agir sur à l'agir avec : Défis socio-écologiques, association des savoirs et recherches participatives*. Érès.
- Lethielleux, L., & Valéau, P. (dir.) (2023). *La gestion des ressources humaines dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : Les valeurs à l'épreuve des pratiques*. Vuibert.
- Maignan, M., Arnaud, C., & Chateau Terrisse, P. (2018). La gestion des tensions organisationnelles dans les coopératives multisociétaires à vocation sociale : Le cas d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif dans le secteur du logement social. *Management international*, 22(2), 128-143.
- Maurel, C. (2020). Numéro spécial « Le contrôle de gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire » – Éditorial. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-10.
- Michaud, V. (2014). Mediating the paradoxes of organizational governance through numbers. *Organization Studies*, 35(1), 75-101.
- Polanyi, K. (1944). *The great transformation*. Beacon Press.
- Ryfman, P. (2014). *Les ONG*. La Découverte.
- Salamon, L.M., & Anheier, H.K. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2), 125-151.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

- Saniossian, J., Lecocq, X., & Beaucourt, C. (2022). Meta-Organizations in the Making. A Multiple Case Study of Multi-Stakeholder Meta-Organizations for Social Innovation. *M@n@gement*, 25(2).
- Valéau, P. (2013). La fonction RH dans les associations : les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation. *Revue internationale de l'économie sociale*, (328), 76-94.
- Verschuur, C., Guérin, I., & Hillenkamp, I. (2021). *Effervescences féministes : Réorganiser la reproduction sociale, démocratiser l'économie solidaire, repenser la valeur*. L'Harmattan.
- Whetten, D.A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490-495.
- Whyte, W.F. (1984). *Learning from the field: A guide from experience* (n° 123). Sage.