

Economie Sociale et Solidaire : Des pistes d'avenir pour l'entreprise ?

Une des richesses du travail de l'équipe de CISTE réside dans la grande diversité des entreprises qui font appel à ses compétences. Parmi celles-ci, des coopératives, des mutuelles et des associations qui interviennent dans des domaines aussi divers que la banque, l'agroalimentaire, le bâtiment, l'insertion, le logement, le social et le médicosocial.

Toutes ces entreprises sont des acteurs d'un secteur économique qui s'illustre en particulier en temps de crise dans la sauvegarde de l'emploi, ou la permanence de ses performances économiques.

Nous avons souhaité consacrer ce dossier à la présentation de l'Economie Sociale et Solidaire, qui rassemble les entreprises de ce secteur pour interroger sa capacité à résister et à sortir de la crise, mais aussi pour explorer les pistes que ces entreprises ont empruntées ou continuent de défricher pour en tirer des leçons pour toutes les autres.

Bien sûr nous ne croyons pas qu'un statut particulier ni que des règles de fonctionnement spécifiques protègent de toute dérive : les entreprises de l'ESS ne se sont pas toutes illustrées comme des modèles de vertu en matière de management, de pratique économique ou financière. Nous nous sommes attachés dans les lignes qui suivent à repérer leurs caractéristiques particulières et à comprendre comment elles se sont comportées en termes de performance au cours des 5 dernières années.

Repères

Economie sociale, née avec la fin du XIXème

Dans la deuxième moitié du XIXème siècle s'organisent progressivement des coopératives et des sociétés de secours mutuel, ... qui sont les prémisses de ce qui est devenu aujourd'hui un ensemble d'entreprises qui se reconnaissent dans les principes de l'économie sociale¹ :

- un statut privé
- la primauté de l'Homme sur le capital,
- un but non lucratif ou de non recherche de profit,
- un secteur économique à part entière qui œuvre sur le marché mais avec ses principes propres,
- l'indivisibilité des réserves : patrimoine collectif et impartageable,
- une finalité explicite au service de la collectivité : intérêt général et utilité sociale,
- une organisation démocratique :
« une personne, une voix »
- une autonomie de gestion,
- un ancrage territorial.

Certaines de ces entreprises sont devenues aujourd'hui des acteurs majeurs de l'économie française et même parfois de l'économie mondiale : la fédération du Crédit Mutuel et du Crédit Agricole sont les plus grandes banques de dépôt du pays, SODIAL (Yoplait, ...) une des plus grandes entreprises de l'agroalimentaire, ... la Mutualité Française un acteur majeur du financement de la santé, etc ...

Economie solidaire née avec la crise des modèles

L'orientation solidaire de certains projets a conduit leurs promoteurs à proposer l'appellation d'économie solidaire pour ceux qui se situaient délibérément dans le champ économique comme :

- les entreprises d'insertion, qui ont pour vocation de proposer des voies d'accès au travail pour des personnes qui en sont exclues,
- les structures de promotion et d'organisation du commerce équitable, qui ont pour vocation le retour maximum de richesses aux producteurs et une garantie au consommateur de la qualité des produits et de la transparence sur les éléments de la formation du prix
- les associations pour le maintien d'une agriculture paysanne, qui ont pour vocation de responsabiliser agriculteurs et consommateurs dans un contrat d'achat de la production à l'année en contrepartie de la transparence des techniques de production.

Ces deux ensembles d'entreprises² bénéficient d'une reconnaissance par les Pouvoirs Publics sous le nom d'Économie Sociale et Solidaire (ESS).. Cette reconnaissance se traduit notamment par l'existence d'un ministère sous la responsabilité de Benoit Hamon.

Gouvernance

La question du mode de gestion de l'entreprise en ESS est une question clé. La gouvernance est organisée selon deux principes :

- Les producteurs sont les gestionnaires. Lorsqu'ils participent à une société via la propriété d'actions ou de parts sociales, leur poids dans la décision n'est pas calculé selon leur participation au capital. Chaque « entrepreneur » dispose d'une voix.
- Les clients, usagers ou bénéficiaires des services participent à la définition des services rendus voire à la gestion de l'entreprise

Ainsi, les salariés et les adhérents sont-ils plus souvent responsables des résultats de leur entreprise, et l'entreprise est plus à l'écoute des clients pour lesquels elle travaille.

Utilité sociale

L'entreprise en ESS a pour finalité la prise en charge d'un besoin à caractère d'intérêt général. Certaines d'entre elles se sont explicitement constituées pour permettre à tous d'accéder à un service, comme les mutuelles bancaires ou d'assurance.

L'utilité sociale, finalité par principe de ces entreprises, rend évidente leur « stratégie marketing ». La préoccupation première n'est pas de trouver de nouveaux clients, puisque leur orientation est de répondre à un besoin collectif, mais d'équilibrer des charges avec des ressources qui permettent de solvabiliser le besoin.

Ancrage territorial

Coopérer, partager des ressources ou des moyens, ... cela se produit a priori sur un territoire restreint. C'est la raison pour laquelle à leur naissance au moins, les entreprises de l'ESS se constituent à partir de projets locaux : la fruitière du Jura, très ancienne organisation coopérative, transforme et affine les laits des agriculteurs locaux.

La croissance de certaines coopératives et mutuelles n'a pas complètement fait disparaître cet ancrage territorial. Chaque caisse locale du Crédit Mutuel dispose par exemple d'un conseil d'administration constitué d'élus par les sociétaires de la caisse. Chaque année ceux-ci choisissent les projets locaux que la caisse locale soutient. Au total la fédération est administrée par 24000 bénévoles.

Finances patientes

Le principe de la non lucrativité³ des entreprises de l'ESS se traduit par une approche différente du temps. Le retour sur investissement est certes un objectif, mais le faible intéressement économique des associés (inexistant pour le cas des associations) se traduit par une vision à long terme, et une certaine patience dans leurs perspectives financières.

² nous les appellerons toutes « entreprises »

³ non lucratif : ne signifie pas que l'entreprise ne fait pas de bénéfice, mais que celui-ci ne peut être distribué aux associés

Résistance aux situations de crise

L'emploi au premier rang

Les salariés des SCOP étant directement responsables de la gestion de leur entreprise, orientent les décisions de celle-ci avec la sauvegarde de l'emploi comme premier objectif. Toute la presse a fait écho de leur remarquable résistance en temps de crise. Dans le Figaro du 12 janvier 2012 par exemple : « Selon le Top 100 réalisé par Coop FR, l'association qui regroupe les différentes familles coopératives, le chiffre d'affaires des 100 plus grandes coopératives tricolores a progressé de 4% entre 2008 et 2010 pour atteindre 188 milliards d'euros malgré la crise. Ces sociétés ont continué de créer des emplois. Le nombre de salariés est passé de 674.000 à 750.000 pendant cette période. »

Faiblesse des exigences financières de retour sur capitaux engagés

Les investisseurs en ESS privilégient du fait de leur implication en termes d'emploi, la constitution des fonds propres au détriment de la rémunération en dividende. Ce comportement se traduit par une meilleure sécurité financière en temps de crise du fait des réserves constituées. Cette réalité est particulièrement visible dans le secteur bancaire lors de la crise actuelle : en moyenne, les banques du secteur coopératif ont vu leurs pertes limitées à 8 % quand le reste du secteur bancaire atteignait 22%. De plus, les pertes du secteur bancaire coopératif ont été réalisées par leurs filiales non coopératives, leur partie coopérative continuant à progresser en matière de collecte de dépôt.

Utilité sociale

En période de crise, l'utilité prime devant le superflu. La croissance de l'activité des chiffres d'affaires des entreprises de l'ESS témoigne aussi du fait que les services rendus ont une utilité importante et que les populations ou leurs représentants vont arbitrer en leur faveur en cas de restriction de leur budget.

Moins sensibles que les autres aux crises économiques, les entreprises de l'ESS participent cependant moins que les autres au redémarrage de l'activité économique : plus lentes à la récession, plus lentes à la sortie de crise.

L'avenir des entreprises de l'ESS

La crise des finances publiques

Jusqu'en 2010, l'ESS a créé des emplois, là où l'économie marchande ou publique en perdait. Jusqu'à quand ? Là où le privé a perdu et où le public commence à perdre, l'ESS maintient l'emploi.

Les restrictions budgétaires publiques ont touché les associations culturelles et celles qui rendent des services à la personne, celles qui sont assez mal organisées ou qui ont des emplois très précaires. Celles-ci sont très dépendantes des financements publics, que ce soit à travers les subventions publiques ou à travers l'exonération fiscale.

La croissance des besoins des populations

En parallèle, le vieillissement de la population et les conséquences de la crise en particulier en matière de logement se traduisent par des besoins accrus de réponses de prise en charge et d'accompagnement.

Les réponses fournies par les entreprises de l'ESS sont d'autant plus adaptées qu'elles se conçoivent sur les territoires, au plus près des besoins spécifiques des populations.

Les limites d'une organisation archaïque

En quelques décennies pourtant, la vitalité des entreprises de l'ESS s'est assagie sous l'effet de leur croissance et de leur professionnalisation. La croissance de la taille de l'entreprise a aussi pour conséquence l'alourdissement de son fonctionnement et l'éloignement de ses centres de décisions des territoires où elle légitime son utilité sociale.

Pour mettre en œuvre les solutions qu'elles inventent, les associations ont professionnalisé leur capacité d'intervention et provoqué une disparition progressive du bénévolat. Parallèlement, on observe un émiettement associatif, une croissance de l'emploi salarié, limité à un, deux ou trois salariés, et du même coup une concurrence sur les financements publics, sur les bénévoles et sur les conseils d'administration.

Danièle Demoustier, professeur à l'IEP de Grenoble qui aura consacré sa carrière à l'observation et l'analyse de l'économie sociale et solidaire, considère que pour participer à une sortie de crise, les entreprises de l'ESS vont devoir se transformer. D'une organisation assez pyramidale et sectorisée, l'ESS doit passer à l'exploration de modalités de coopération sur les territoires.

Articuler une structuration verticale par secteur d'activité ou par public, avec une structuration transversale par territoire, tel est l'enjeu de l'ESS aujourd'hui pour conserver, voire retrouver une dynamique.

Des voies d'avenir pour la performance de l'entreprise

L'internalisation de l'économique et du social

Pour Danièle Demoustier, la vraie nature de l'ESS c'est l'internalisation de l'économique et du social.

Pour les associations : il s'agit de reconnaître qu'elles doivent avoir un modèle économique adapté. Aux cotés des voies de l'hybridation des ressources publiques et privées, ou de la substitution par le mécénat des financements privés aux financements publics en voie de raréfaction, ce sont des modèles plus complexes qui sont sans doute à explorer pour les associations à l'avenir. Il s'agira à la fois :

- de réaliser des économies d'échelles dans la mutualisation,
- de valoriser le bénévolat
- d'impliquer l'utilisateur du service,
- ...

Pour les entreprises économiques, il s'agit de mieux reconnaître leur rôle social :

- intégrer le développement de la compétence et accompagner les parcours dans l'emploi
- faciliter la vie des salariés à travers des services comme les crèches, l'organisation des trajets domicile-travail
- organiser les mutations techniques et géographiques pour la sauvegarde de l'emploi,
- insérer des personnes exclues du travail
- ...

La question du partage de la valeur ajoutée est aussi traitée de façon particulière par les entreprises de l'ESS : la hiérarchie de revenu y est beaucoup plus faible et la valeur ajoutée affectée à la rémunération du capital y est quasiment inexistante.

Mutualisation et coopération plus que concentration

Les voies les plus fécondes sont à explorer dans les différentes formes de coopération, non pas limitée à l'intérieur de l'entreprise mais entre « entreprises », sur un territoire. Coopérer peut signifier :

- appréhender les besoins des populations sur un territoire
- construire des réponses articulées
- financer les investissements
- mettre en œuvre les réponses
- valoriser la dimension sociale à travers la mutualisation des besoins de formation, ...

Des expériences intéressantes comme celles d'Archer à Romans ou de Tarnos dans les Landes montrent que des acteurs peuvent partager objectifs et moyens et produire ensemble des réponses adéquates, avec une bonne dose de volonté et d'innovation.

ARCHER à Romans

Créée en 1987, notre structure se définit aujourd'hui comme un Pôle Territorial de Coopération Economique qui concentre son action autour de deux axes principaux :

● Le développement des ressources humaines du territoire

Acteur de l'Insertion par l'Activité Économique, nous mobilisons des moyens internes ou mis en œuvre avec nos partenaires, au service de la formation et de l'accompagnement de personnes en recherche d'emploi. 1000 personnes en formation chaque année, 300 personnes trouvent un emploi ou une formation qualifiante.

● Le développement d'activités

Nous agissons, avec d'autres acteurs, pour favoriser la création d'activités, le développement local de l'emploi, la promotion des filières respectueuses de l'environnement, mais aussi la lutte contre les sinistres d'activité et les délocalisations. Entretien du paysage et petits aménagements, groupement d'employeurs pour des interventions d'entretien technique et de nettoyage, rénovation et travaux de second œuvre du bâtiment, transports de personnes, ...

● Archer a repris les dernières activités de création de chaussures Jourdan à Romans et ses dix salariés actuels n'arrivent pas à répondre à la demande.

À Tarnos dans les Landes c'est le Comité de Bassin d'Emploi qui est à l'origine du projet. Ses activités :

1. Développement local
2. Formation / Construction et habitat
3. Entrepreneuriat et artisanat

CA/budget additionné des structures : environ 10 millions d'Euros. Près de 150 emplois sur site. Près de 200 entreprises travaillent avec ces acteurs autour des actions et politiques locales.

- Regroupement physique d'acteurs (locaux et régionaux) dans un but de synergie et d'action. Proximité physique, complétant et renforçant la proximité institutionnelle et organisationnelle déjà en place
- Développement des logiques de mutualisation de services et de projets
- Mise en place d'une ingénierie de type R&D dans une optique d'innovation sociale
- Favoriser l'émergence de projets et la création de nouvelles activités
- Redimensionnement de l'action de formation en intégrant au pôle et en expérimentant un centre de formation territorial sous forme de SCIC
- Mise en place de formations spécifiques au champ de l'ESS

Le Pôle Territorial de Coopération Économique, est la traduction de cet effort d'organisation locale : « un PTCE se définit comme un groupement d'acteurs sur un territoire – initiatives, entreprises et réseaux de l'économie sociale et solidaire, petites et moyennes entreprises, collectivités locales, centres de recherche et organismes de formation – qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable. »⁴

Coopération et régulation des marchés sur le territoire

La coopération peut aussi intégrer fournisseurs et clients : il s'agit de promouvoir la « régulation coopérative », au-delà de la régulation administrative qui veille à la concurrence.

Un exemple de coopération et de régulation du prix

La communauté de communes d'Athis de l'Orne a innové en matière de coopération.

Pour monter une filière bois énergie locale, répondant aux besoins de chacun, elle crée une SCIC⁵, société coopérative d'intérêt collectif, qui regroupe les collectivités, les particuliers et les opérateurs comme la CUMA⁶.

Sur ce secteur de 15 000 hectares de bocage, avec 16 communes, 8 000 habitants, un projet de chaudière collective a vu le jour. Le déclic avait eu lieu lorsque le secteur a été pressenti pour recevoir un centre d'enfouissement des déchets radioactifs. Dès lors, les élus ont décidé de ne plus utiliser de chauffage électrique sur les bâtiments communaux.

Une SCIC est créée pour répondre au besoin des collectivités, mais aussi des particuliers. «Les industriels ne sont pas prêts à approvisionner de petits volumes. Les collectivités ont choisi de payer un peu plus cher leur propre bois, pour que les particuliers puissent s'approvisionner sur la plateforme.» Dans le cahier des charges, les communes ont demandé que le bois de bocage soit utilisé.

Le groupe traite désormais 6 000 m³ de copeaux et facture tracteur, chauffeur et machine (150 euros/heure) en même temps. Il intègre la SCIC pour fournir la filière locale de bois déchiqueté destinée aux bâtiments communaux et aux particuliers. Aujourd'hui, le prix du fuel conforte la démarche.

Gouvernance et place des parties prenantes dans la gouvernance

Les modalités de gouvernance des entreprises de l'ESS invitent à s'interroger sur le poids que représente l'exigence de rémunération des actionnaires/associés des entreprises à but lucratif sur la production de richesses et sur l'affectation et la distribution des excédents.

Dans la compétitivité des entreprises françaises le coût du travail en Europe est souvent mis en avant. Mais le coût de la rémunération du capital auquel il faudrait rajouter le salaire des dirigeants est loin d'être négligeable (entre 40 et 100 milliards d'Euros par an pour celles du CAC40, pour une capitalisation boursière de l'ordre de 1000 milliards d'€, soit entre 4 et 10% du capital investi).

⁴ voir le site du « Labo de l'ESS »

⁵ Société Coopérative d'Intérêt Collectif : la dernière née des formes juridiques du monde coopératif, qui permet d'intégrer des collectivités locales dans le capital de la société.

⁶ Coopérative d'Utilisation du Matériel Agricole.

Les entreprises de l'ESS allègent ce poids par leur mode de gouvernance.

La participation des salariés aux décisions de l'entreprise est une forme de responsabilisation qui a fait ses preuves dans le mouvement coopératif.

L'intégration de l'expertise de l'utilisateur du service rendu est un des éléments de la loi de 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Des expériences d'intégration de « patients experts » dans la conception des protocoles de soins montrent comment les connaissances acquises par les usagers des services de santé sont utiles pour l'efficacité, le confort et l'économie globale des soins.

En matière de management et de poids de la rémunération des dirigeants dans les comptes, les acteurs de l'ESS ne sont pas plus protégés que les autres des dérives constatées à de multiples reprises : le management des ressources humaines des entreprises bancaires de l'ESS comme le Crédit Mutuel ou les Caisses d'Épargne ne brille ni par sa pertinence ni par son humanisme. Les salaires des dirigeants du Crédit Mutuel et du Crédit Agricole sont parmi les plus élevés dans le monde bancaire⁷.

Economie de fonctionnalités, de la connaissance, de la circularité, de la proximité, ...

Une créativité et une énergie proportionnelle aux défis ouverts en cette période de crise est mobilisée sur la recherche de nouveaux modèles économiques, à la fois capables d'inverser les dynamiques de destruction d'emplois et d'exclusion sociale, de respecter les limites de la planète et les chances des générations futures, et d'initier de nouveaux modes de relations sociales.

⁷ voir enquête de Capital de janvier 2011 qui épingle le comportement managérial de Michel Lucas, président du groupe mutualiste Crédit Mutuel.



Un blog du journal « le Monde⁸ » faisait l'inventaire de ces pistes que nous pouvons évoquer brièvement en mode de conclusion :

● **Economie de fonctionnalité** : ce qui importe pour répondre aux besoins c'est de rendre possible l'usage du service, pas obligatoirement la vente d'un bien. L'exemple le plus remarquable est l'offre de service de Michelin qui aujourd'hui vend un service de mise à disposition de pneumatiques pour poids lourds, garanti, et réglé par le client au km parcouru.

● **Économie d'énergie et de ressources naturelles** : après près de 10 ans d'expérience, et par une meilleure gestion du part, Michelin fournit 20 pneumatiques là où le client en achetait 64. L'entreprise produit plus de valeur ajoutée, et consomme moins de ressources. Le client finance le service par la baisse des consommations de carburants liée aux technologies energy et X-one. Le succès des vélib ou velov, d'auto partage, ... montrent que cette façon de penser est en développement.

● **Economie de circularité**

Organiser la coopération sur le cycle de vie des produits et des matières premières utilisées, plutôt que chaque entreprise produise des déchets, gaspillés pour la plupart. L'exemple est celui de Desso, entreprise européenne de production de revêtements de sols qui reprend les sols usagés de ses clients, les traite pour recycler les matières et les fibres et produit ses nouveaux produits à l'aide de ces entrants. Coopération entre fournisseurs, entreprise et clients, pour organiser le recyclage et la valorisation. Conséquence : baisse de consommation de ressources naturelles, et des services de transports des matières premières, baisse de la pression sur les coûts de ces matières, ...

● **Economie de proximité**

Échanges directs entre producteurs et consommateurs. Organiser l'équité de l'échange est plus facile entre un agriculteur périurbain et les riverains consommateurs, parce que la qualité de la prestation et du produit est plus simple à maîtriser dans une relation humaine. Pour replacer le territoire et ses spécificités au cœur de l'activité économique, les collectivités territoriales ont un vrai travail d'appréciation du tissu économique local à effectuer. Il s'agit de repérer et de mettre en avant les potentiels d'activités du territoire, d'attirer et/ou de motiver des acteurs économiques et de les aider à s'organiser collectivement.⁹

Mais la liste n'est pas close qui prouve l'existence d'une vraie dynamique : économie de l'open source, économie contributive, économie collaborative, ...

⁸ <http://alternatives.blog.lemonde.fr/2013/05/02/onze-logiques-economiques-qui-changent-le-monde/>

⁹ voir les travaux de Bernard Pecqueur, et le rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental