

L'Entreprise Sociale et Solidaire, ou la nécessité de changer de paradigme

Par **Éric PERSAIS**

CEREGE (EA 1722), Université de Poitiers

Éric PERSAIS

Par opposition au modèle classique, l'économie sociale rassemble des entreprises qui privilégient le service rendu à une collectivité d'acteurs – ceci dans un esprit de solidarité – à l'intérêt individuel et à la quête du profit au bénéfice d'actionnaires. En France, la loi ESS de juillet 2014 a donné une nouvelle légitimité à ces organisations qui bénéficient désormais d'un cadre juridique clair et d'un environnement favorable pour se développer. De façon paradoxale, ces entreprises (dont certaines étaient habituées à vivre grâce, notamment, à des financements publics) font désormais face à une pénurie de ressources tant du côté de l'État que de celui des collectivités locales. Cette évolution du contexte les oblige, sinon à modifier leur vision habituelle basée essentiellement sur la promotion de valeurs sociales et humanistes, tout au moins à mettre en avant leur apport de valeurs à la fois économiques, environnementales et sociales qui justifierait des contreparties financières de la part des pouvoirs publics. Je m'attacherai à démontrer ici la nécessité, pour ces entreprises, de changer de paradigme et de passer d'une logique normative à une approche plus instrumentale de leur vision à l'égard des parties prenantes. Je recourrai pour ce faire au concept de *Business Model*, qui s'avère particulièrement adapté dans un contexte de concurrence et de raréfaction des ressources financières potentielles pour ces entreprises.

Introduction

L'économie sociale et solidaire (ESS) est un thème à la mode, si l'on en juge par le nombre des publications qui sont consacrées aux entreprises de l'ESS dans la littérature en sciences de gestion. Il faut dire que le vote de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (dite Loi Hamon) a donné une résonance particulière à tout ce qui touche, en France, aux entreprises du « tiers secteur ». Désormais, ces entreprises bénéficient d'un cadre juridique spécifique, et les dispositions entourant le développement de chacune des familles de l'ESS sont clairement énoncées.

Bien qu'il existe de multiples approches pour définir ce qu'est une entreprise sociale, toutes mettent en avant ce qui la différencie fondamentalement de l'entreprise classique : alors que la seconde a pour finalité la rémunération de ses actionnaires/propriétaires, la première se donne pour unique ambition de servir un intérêt social (et donc collectif). Elle constituerait, de

fait, une alternative crédible à l'entreprise classique coupable, selon ses détracteurs, de contribuer aux déséquilibres actuels (chômage, destruction de l'environnement...) en raison de sa quête incessante de profits.

L'entreprise sociale promeut des valeurs telles que la liberté, la solidarité ou l'égalité. Ces valeurs sont généralement revendiquées par les praticiens qui se réclament du modèle ESS, mais elles le sont également par des chercheurs généralement militants qui voient dans ce modèle l'une des solutions à l'instauration d'un monde plus équilibré. Pour eux, d'ailleurs, les entreprises de l'ESS (comme les associations ou les entreprises d'insertion) justifieraient à elles seules les aides accordées par l'État et les collectivités pour service rendu à la société. Pourtant, le contexte actuel et ses évolutions prévisibles modifient notablement la donne. En France, l'endettement de l'État et ses conséquences induites en matière de baisse de ses

dotations aux collectivités territoriales poussent ces dernières à être plus parcimonieuses par rapport aux aides attribuées aux organisations relevant de l'ESS.

Il existe aujourd'hui une forte concurrence dans le financement public des entités relevant de l'ESS ; ces organisations doivent désormais démontrer leur apport à la collectivité pour pouvoir les obtenir. Ces éléments impliquent un changement de posture, puisqu'il s'agit pour elles de passer d'une vision normative basée sur la défense de valeurs à une logique instrumentale basée sur la création de valeur pour la société. C'est ce que nous nous attacherons à démontrer dans cet article, qui est essentiellement basé sur une démarche théorique de recherche.

La première partie de ce travail nous permettra de préciser ce qui caractérise l'entreprise sociale, et par extension l'entreprise de l'ESS, en France. Ce sera l'occasion pour nous de montrer la nécessité de faire évoluer la vision que l'on a habituellement de ces entreprises, notamment dans un contexte de raréfaction des ressources publiques. Dans la seconde partie, nous proposerons une nouvelle vision du modèle ESS, qui met en exergue une création de valeur à la fois économique, sociale et environnementale.

De l'économie sociale à l'entreprise sociale et solidaire

De l'économie sociale à la loi sur l'ESS en France

Apparue au XIX^e siècle, en France, l'économie sociale plonge ses racines dans différentes écoles de pensée : un courant socialiste associationniste qui vise à émanciper les travailleurs d'un « pouvoir capitaliste dominant », une tendance sociale-chrétienne qui défend l'idée d'une solidarité envers les plus démunis, une tradition libérale qui encourage les initiatives d'entraide entre ouvriers et une école solidariste qui prône le coopérativisme et soutient la création d'organisations fonctionnant selon des principes démocratiques.

À l'origine, l'expression « économie sociale » a été utilisée par des auteurs tels que Gide ou Walras, qui souhaitaient marquer leur différence avec l'analyse économique dominante d'inspiration classique. Selon eux, ce modèle, qui s'intéresse à la manière de produire le plus efficacement possible, délaisse les questions d'ordre moral et néglige les problèmes sociaux engendrés par le progrès technique. Partant, le rôle de l'économie sociale consisterait à la fois à introduire de l'éthique et à intégrer les aspects sociaux dans la réflexion économique. Les années 1980 ont été marquées par un regain d'intérêt pour ce pan de l'économie qui n'appartient ni au secteur public ni au secteur privé lucratif. C'est la raison pour laquelle l'expression de « tiers secteur » lui est généralement attribuée.

Dans la vision américaine, l'économie sociale est définie comme un secteur regroupant l'ensemble des organisations à but non lucratif (*Non Profit Organizations*,

NPO) (LAVILLE, 2000). Deux principaux facteurs sont généralement mis en avant pour expliquer la raison d'être de ces NPO, Outre-Atlantique (DEFOURNY, 2013) :

- leur rôle en tant que fournisseurs de biens ou de quasi-biens publics que les entreprises et l'État ne veulent pas produire (WEISBROD, 1977) ;
- le fait que ces NPO soient le plus à même (compte tenu de la stricte contrainte de non-distribution de bénéfices) d'envoyer des signaux de confiance aux acheteurs potentiels qui redoutent d'être exploités, du fait d'importantes asymétries d'information ou de produits/services non-standardisés (HANSMANN, 1980).

Un vaste programme de recherche coordonné aux États-Unis par le Johns Hopkins Institute depuis 1990, a permis de caractériser les organisations relevant du *Non Profit Sector (NPS)* :

- *Elles sont formelles, c'est-à-dire qu'elles ont un certain degré d'institutionnalisation, ce qui présuppose une personnalité juridique ;*
- *Elles sont privées, c'est-à-dire distinctes de l'État et des organisations issues directement des autorités publiques ;*
- *Elles disposent de leur propre système de gouvernance, dans le sens où elles doivent avoir leurs propres systèmes de régulation et de prise de décision ;*
- *Elles ne peuvent distribuer de profit ni à leurs membres ni à leurs dirigeants ou à leurs propriétaires ;*
- *Elles doivent impliquer un certain niveau de contribution en temps et/ou en argent et elles doivent être fondées sur la liberté et l'adhésion volontaire de leurs membres.*

La grande diversité des circonstances socio-politiques, culturelles et économiques au sein de l'Union européenne n'a pas permis de réaliser à ce jour un tel travail de recensement qui mettrait en exergue l'existence d'un tiers secteur véritablement unifié en Europe (DEFOURNY, 2013)⁽¹⁾. Cela n'empêche pas que les entités économiques pouvant être perçues comme relevant du secteur de l'économie sociale sont nombreuses dans la plupart des pays européens : les organisations mutuelles et coopératives existent depuis plus d'un siècle, partout en Europe, et les associations basées sur des initiatives économiques se sont développées depuis bien longtemps dans la plupart des pays. Comme le montrent Evers et Laville (2004), elles plongent aussi leurs racines dans des traditions propres à chaque pays : philanthropie au Royaume-Uni et en Irlande ; engagement civique dans les pays scandinaves ; principe de subsidiarité en Allemagne, en Belgique et aux Pays-Bas ; mouvements démocratiques d'inspiration religieuse ou socialiste-associationniste en Italie ou en France ; rôle assigné à la famille en Espagne, au Portugal ou en Grèce.

⁽¹⁾ Notons toutefois le travail effectué en ce sens par le réseau EMES, le réseau européen de recherche en économie sociale (EMES, 1998).

Clairement enracinée dans l'histoire de nombreux pays, l'économie sociale a d'abord été revitalisée en France à la fin des années 1970, puis dans de nombreux pays européens (Belgique, Espagne, Italie) et non-européens (Canada, Argentine, Japon, Corée du Sud). Bien qu'il n'existe pas de définition universellement reconnue de l'économie sociale, il est généralement admis que celle-ci inclut les coopératives et les sociétés mutuelles, aussi bien que les associations et les fondations.

Deux approches du tiers secteur nous semblent pouvoir être distinguées, celle de l'économie sociale et celle du *Non-Profit Sector (NPS)*.

Leur point de divergence porte sur deux éléments clés : le contrôle de l'organisation et l'utilisation qui est faite des profits (DEFOURNY, 2001).

Sur le premier aspect, l'économie sociale insiste sur la nécessité d'instaurer un dispositif formel de prise de décision démocratique, ce qui implique de donner un poids essentiel aux membres et à leurs voix dans le processus décisionnel. Cette disposition constitue un moyen de contrôle de la poursuite de ses activités par l'organisation. Dans l'approche *NPS*, ce pouvoir de contrôle existe en interne, notamment au travers des structures de gouvernance, mais il n'y a pas d'obligation démocratique formelle.

Sur le second point, le *NPS* interdit toute distribution de bénéfices, ce qui exclut les coopératives et les mutuelles qui redistribuent généralement une partie de leurs surplus entre leurs membres, à l'exemple des mutuelles d'assurances qui retournent une partie de leurs gains sous la forme de réductions de la cotisation de leurs membres pour la période à venir. Selon Defourny (2013), « *une autre façon de résumer ces différences serait de dire que la base conceptuelle de la Non Profit Approach est la contrainte de la non distribution de surplus générés par l'activité, qui donne une pertinence aux associations reconnues d'utilité publique ; alors que l'économie sociale convient mieux à la pensée coopérative qui, naturellement, offre un espace plus clair aux organisations d'intérêt mutuel et donne une place centrale au contrôle démocratique, au-delà des objectifs de l'organisation et de son fonctionnement* ».

En résumé, si l'approche américaine assimile l'économie sociale au *NPS*, l'approche européenne promeut une vision plus large en acceptant que certaines organisations (par exemple, les coopératives) puissent distribuer une partie de leurs bénéfices à leurs membres.

L'économie sociale européenne se définit par un ensemble d'organisations, ce qui laisse ouverte la question plus large de son inscription à la fois dans l'économie et dans la démocratie contemporaine (LAVILLE, 2000). Une interrogation sur ces deux plans a donné naissance à la perspective d'économie solidaire désormais bien ancrée en Europe. Laville (2005) la définit de la façon suivante : "*All economic activities subject to a determination to act democratically, in which social relations of solidarity have priority over individual interest or material profit*".

Selon Laville, l'approche de l'économie solidaire montre que l'économie ne peut se réduire au marché, mais qu'elle intègre – bien au contraire – des principes de redistribution et de réciprocité. Cet auteur montre toute la dimension sociopolitique de l'économie solidaire. Celle-ci offre un éclairage particulier sur l'inscription d'initiatives de la société civile dans l'espace public des sociétés démocratiques contemporaines. L'ensemble des interactions qui en résultent se traduisent par des effets mutuels : d'un côté, les initiatives entrepreneuriales d'acteurs sociaux diversifiés participent à l'évolution des formes de régulation publique et, de l'autre, les règles édictées par les pouvoirs publics influencent les trajectoires des initiatives. Quoi qu'il en soit, isoler les organisations sans comprendre leur rapport à la sphère publique ne permet pas de saisir les ressorts de l'économie solidaire.

L'émergence du concept d'ESS provient finalement de la volonté de rassembler les deux approches pour décrire un ensemble d'organisations qui bénéficient d'un statut juridique particulier (coopératives, mutuelles, associations et fondations) et qui inscrivent leur démarche dans le cadre d'une économie solidaire (DEFOURNY et NYSSSENS, 2014). Selon Lipietz (2000), l'adjonction du terme « solidaire » vient d'une volonté de dissocier deux aspects bien distincts englobés par l'appellation « économie sociale et solidaire » : l'économie sociale aurait pour ambition de définir « *comment, sous quel statut et en fonction de quelles normes d'organisation interne, on le fait* », alors que l'économie solidaire permettrait de dire « *au nom de quoi on le fait* ».

Bien qu'elle ne fasse pas l'unanimité dans l'espace européen, l'expression ESS fait désormais foi en France, notamment depuis l'adoption de la loi du 31 juillet 2014.

Cette 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 remplissent les conditions cumulatives suivantes : 1) un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ; 2) une gouvernance démocratique 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 ; 3) une gestion conforme aux principes suivants : a) les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ; b) les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées (...)* ». Cette loi résulte avant tout d'une volonté politique de promouvoir un modèle alternatif à celui de l'entreprise capitaliste et de favoriser, par le biais de dispositifs légaux, son développement au sein de la société française.

L'entreprise sociale et solidaire ou la nécessité de changer de paradigme

Dans un rapport publié en 1998, l'OCDE a proposé une définition de l'entreprise sociale prenant appui sur des

travaux concernant tout le territoire couvert par l'organisation : celle-ci fait référence à « *toute activité privée, d'intérêt général, organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits, mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux, ainsi que la capacité de mettre en place, par la production de biens ou de services, des solutions innovantes aux problèmes d'exclusion et de chômage* ».

Pour Clément et Gardin (2000), cette définition présente un défaut majeur : elle ne fait aucunement référence à un fonctionnement démocratique, ce qui est aujourd'hui considéré comme une caractéristique essentielle de l'entreprise sociale. L'OCDE complète donc cette définition en proposant des mots-clés censés préciser le concept. En l'occurrence, l'idée de démocratie du fonctionnement apparaît alors comme un élément « optionnel » :

- des formes juridiques variables selon les pays ;
- des activités organisées selon une démarche entrepreneuriale ;
- des profits réinvestis dans les activités de l'entreprise pour la réalisation de buts sociaux (et non pas pour la rémunération du capital) ;
- des parties prenantes plutôt que des actionnaires, participation et organisation démocratique ;
- des objectifs économiques et sociaux (innovation économique et sociale) ;
- le respect des règles du marché ;
- la viabilité économique ;
- un financement mixte, avec un degré élevé d'autofinancement ;
- activités principales : insertion de publics en difficulté, apport de réponses à des besoins collectifs insatisfaits, activités à haute intensité de main-d'œuvre.

Au niveau européen, le réseau EMES a été le premier à avoir offert une base théorique et empirique pour conceptualiser la notion d'entreprise sociale (CLÉMENT et GRANDIN, 2000). L'EMES a ainsi défini un ensemble de critères communs pour repérer des réalités diverses dans chacun des quinze pays étudiés (EMES, 1998). Ces indicateurs relèvent de deux domaines : économique et social. Ainsi, pour attester du caractère économique et entrepreneurial des initiatives envisagées, quatre éléments ont été retenus : *une activité continue de production de biens et/ou de services, un degré d'autonomie élevé, un niveau significatif de risques économiques et un minimum d'emplois rémunérés*.

En ce qui concerne la dimension sociale, cinq indicateurs ont été privilégiés : *un objectif explicite de services rendus à la communauté, une initiative émanant d'un groupe de citoyens, un pouvoir de décision non basé sur la détention d'un capital, une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité et une limitation de la distribution de bénéfices*. Les chercheurs du réseau EMES notent néanmoins que ces indicateurs ne forment pas l'ensemble des critères que doit remplir une organisation pour pouvoir être qualifiée d'entreprise sociale. Il s'agit plutôt d'indicateurs servant à décrire un « idéal-

type » et permettant de se situer au sein de la galaxie des entreprises sociales européennes.

En 2011, la Commission européenne a précisé sa vision de l'entreprise sociale :

- *un objectif social ou sociétal d'intérêt commun est la raison d'être de l'activité ;*
- *les profits sont principalement réaffectés à l'objet social ;*
- *le mode d'organisation ou le système de propriété (la gouvernance) reflète, d'une manière ou d'une autre, l'objet d'intérêt général en s'appuyant sur des principes démocratiques, participatifs ou visant à la justice sociale.*

Le but était de guider la conception des cadres légaux et financiers européens concernant l'entreprise sociale (ALIX, 2013).

En France, la Charte de l'économie sociale élaborée par le Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives⁽²⁾, ainsi que différents rapports (par exemple, LIPIETZ, 2000) ont défini les entités de l'économie sociale et solidaire par le biais de plusieurs critères : « *utilité collective ou sociale du projet, liberté d'adhésion, gestion démocratique et participative, lucrativité limitée, mixité des ressources* ».

Depuis, la France est allée plus loin puisqu'elle a adopté une loi relative à l'ESS. Avant cette loi, la référence juridique à l'entreprise sociale n'existait pas en France. En revanche, celle à l'entreprise solidaire avait été introduite par le biais de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (art. 81) : « *Sont considérées comme entreprises solidaires au sens du présent article, les entreprises dont les titres de capital, lorsqu'ils existent, ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé et qui soit emploient des salariés dans le cadre de contrats aidés ou en situation d'insertion professionnelle, soit, si elles sont constituées sous forme d'associations, de coopératives, de mutuelles, d'institutions de prévoyance ou de sociétés dont les dirigeants sont élus par les salariés, les adhérents ou les sociétaires, remplissent certaines règles en matière de rémunération de leurs dirigeants et salariés* ». Depuis l'adoption de la loi Hamon du 31 juillet 2014, les entreprises de l'ESS bénéficient d'un cadre juridique, qui leur faisait défaut jusqu'alors. En même temps, cette loi définit ce qu'est une entreprise de l'ESS, et non pas ce qu'est une entreprise sociale et solidaire. La nuance est certes subtile, mais il n'en reste pas moins qu'elle existe et que ce n'est pas neutre.

Attachons-nous désormais à décrire le cadre théorique de cette recherche afin de passer, ensuite, à l'étude de la question de l'entreprise sociale et solidaire au travers du prisme de la valeur. La théorie des parties prenantes nous semble être un cadre adapté pour cette analyse, précisément parce que cette dernière

⁽²⁾ Devenu par la suite le CEGES (Comité des entreprises et groupements de l'économie sociale).



Carte postale incitant les consommateurs à adhérer à une coopérative, vers 1925.

« La Charte de l'économie sociale élaborée par le Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives, ainsi que différents rapports ont défini les entités de l'économie sociale et solidaire par le biais de plusieurs critères : "utilité collective ou sociale du projet, liberté d'adhésion, gestion démocratique et participative, lucrativité limitée, mixité des ressources". »

ne poursuit aucun objectif financier⁽³⁾, mais qu'elle cherche, au contraire, à satisfaire un intérêt social.

Bien que le concept de partie prenante soit antérieur à son avènement, l'approche *stakeholder* n'a connu un véritable succès qu'à partir des travaux de Freeman (1984). Les tenants de cette approche critiquent la vision traditionnelle d'une entreprise exclusivement axée sur l'intérêt des actionnaires. Cette vision leur paraît moralement inacceptable et elle ne correspond pas à la réalité du fonctionnement d'une entreprise, dans un contexte d'ouverture et d'abaissement des frontières organisationnelles (DONALDSON et PRESTON, 1995). Dans l'optique *stakeholder*, l'entreprise est avant tout considérée comme une constellation d'intérêts de différentes natures (économique et non économique).

Dans l'approche partie prenante, deux visions prédominent : l'une, normative, est basée sur le respect de règles de comportement, et l'autre, instrumentale, est basée sur la notion d'avantage (c'est-à-dire d'intérêt à se comporter de telle ou telle façon). La première considère que l'ensemble des intérêts en jeu dans une entreprise sont légitimes et qu'ils doivent être poursuivis simultanément. Cette vision est généralement axée sur le respect de valeurs, de principes et de normes de comportement, chaque intérêt devant être respecté pour ce qu'il est et non pour ce qu'il induit en termes de performance. La deuxième prend en quelque sorte le contrepied, puisque la prise en compte des intérêts des parties prenantes est une condition *sine qua non* de la réussite de l'entreprise. La gestion des *stakeholders* constitue un moyen mis au service des objectifs de l'entreprise. Cette vision est donc fondée sur la notion d'intérêt.

Au-delà des définitions dont nous sommes fait précédemment l'écho, la posture généralement adoptée concernant l'entreprise sociale s'inscrit dans la droite ligne de la théorie des parties prenantes, dans sa vision normative. Même si la poursuite d'un objectif social en constitue l'un des fondements (perspective instrumentale), l'entreprise sociale est avant tout présentée comme porteuse de valeurs qui trouvent à s'exprimer au travers de principes et de règles de fonctionnement propres à l'économie sociale et aux organisations qui la composent (perspective normative) : « *the social economy refers to the principles and values which are supposed to inspire certain modes of operation* » (DEFOURNY et NYSSSENS, 2014). Pour Parodi (2004), ces valeurs sont de l'ordre de la morale ou de l'éthique : « *la solidarité, la liberté (de s'associer, d'entreprendre, d'agir...), la responsabilité morale de la personne, la démocratie – elle-même fondée sur l'égalité – et, aussi, la primauté du développement de l'homme sur toute autre finalité, notamment celle du profit* ».

Pour Defourny et Nyssens (2012), les principes partagés par l'ensemble des acteurs de l'économie sociale sont de quatre natures :

- *the aim of serving members or the community rather than generating profit (hence a low return on capital and joint reserves that cannot be shared),*

- *an independent management,*
- *a democratic decision-making process,*
- *the primacy of people and labor over capital in the distribution of income.*

Ces quatre principes couvrent une large palette de règles de fonctionnement, de pratiques, que l'on retrouve chez l'ensemble des acteurs : une rémunération limitée du capital, la distribution des surplus aux salariés ou aux membres/utilisateurs sous la forme de bonus, la création de fonds de réserve pour le développement de l'activité, l'utilisation immédiate de surplus pour des causes sociales (DEFOURNY et NYSSSENS, 2012). Finalement, ce sont à la fois l'utilité sociale et les valeurs portées par les acteurs qui justifieraient que ceux-ci bénéficient de soutiens particuliers de la part des pouvoirs publics : « *By providing services, a third sector organisation (TSO) may obtain more resources and recognition than otherwise to pursue its key social mission and promote its core value* » (DEFOURNY et PESTOFF, 2008).

Cette référence aux valeurs et principes de l'ESS est d'ailleurs implicitement inscrite dans la loi ESS (art. 1^{er})⁽⁴⁾ : « *L'économie sociale et solidaire est 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 remplissent les conditions cumulatives suivantes : ...* ». Les conditions énoncées font ici référence aux principes de l'ESS (un but autre que le seul partage des bénéfices, une gouvernance démocratique, une lucrativité limitée), des principes eux-mêmes inspirés par les valeurs sous-jacentes.

Aujourd'hui, en France, les entreprises de l'ESS font des valeurs qu'elles portent ou des principes qui les guident, des éléments de différenciation forts par rapport à celles de l'économie classique. On en retrouve d'ailleurs de nombreuses traces ou références dans les stratégies, les plans et les outils de communication élaborés en direction de différents publics. L'exemple du slogan d'une banque mutualiste française, en 2016, est, à ce sujet, éloquent : « *Une banque qui appartient à ses clients, ça change tout !* ».

Les entreprises de l'ESS ont compris qu'elles pouvaient faire écho à cette demande sociétale croissante. Pourtant, la référence aux valeurs ne nous semble pas être toujours pertinente, notamment dans le contexte actuel. Deux principaux points peuvent être mis en lumière pour montrer le risque d'une vision exclusivement normative de l'ESS : ils concernent, d'une part, le pouvoir de décision et, d'autre part, les objectifs poursuivis par les structures de l'ESS.

Tout d'abord, la question du pouvoir de décision, dont la valeur sous-jacente est la démocratie, montre qu'il convient d'éviter toute forme d'angélisme à

⁽³⁾ Rappelons simplement que, selon la loi du 31 juillet 2014, une entreprise classique peut, sous certaines conditions, être considérée comme relevant de l'ESS.

⁽⁴⁾ Une mutuelle d'assurance santé complémentaire française a, par exemple, intitulé son magazine destiné à ses adhérents « Valeurs mutualistes ».

l'égard des organisations du tiers secteur. Bien que les principes qui guident leur fonctionnement soient incontestables, les entreprises de l'ESS ne sont pas toujours exemptes de défauts. Dans un article récent⁽⁵⁾, un journaliste dénonçait, par exemple, la santé florissante des grands groupes coopératifs agricoles, alors que leurs adhérents avaient vu, dans le même temps, leurs revenus s'effondrer : « *Ces sociétés, dont le principe fondateur est basé sur la règle "un homme une voix", sont devenues des mastodontes internationaux dont la gouvernance a fini par échapper aux coopérateurs eux-mêmes. Pour une raison simple : les centres de décision se sont éloignés du niveau local où se situent les exploitations. La technostructure qu'ils ont mise en place pour assurer les débouchés de leurs produits les a, en outre, dépassés. Ces coopératives ont poursuivi leur croissance, comme toute société de capitaux, par des fusions entre elles ou des rachats d'entreprises privées* ». Cette dernière phrase montre que le fossé entre certaines organisations de l'ESS et celles de l'économie classique n'est pas aussi grand qu'il y paraît⁽⁶⁾.

L'auteur poursuivait en montrant les conséquences désastreuses pour les adhérents de ces organisations : « *Résultat, l'idéal coopératif de créer une entreprise – la coopérative – détenue par les agriculteurs eux-mêmes afin de mutualiser la vente de leurs productions et de leurs achats s'est évaporé. Et, à l'autre bout de la chaîne alimentaire, les coopérateurs, c'est-à-dire les paysans, n'ont jamais autant souffert. Les crises du lait et du porc le démontrent, avec des coopératives qui leur proposent des prix inférieurs à leurs coûts de production, obligeant les éleveurs les plus faibles à courber l'échine* ». Ironie de l'histoire, selon l'auteur : « *La coopérative "x", leader dans le porc en Bretagne, a déjà intégré plus de 300 élevages, dont certains adhérents étaient tellement étranglés par les dettes, notamment celles sur les aliments qu'elle commercialisait, qu'ils ont préféré devenir salariés de la structure en lui vendant leur outil de production. Bref, l'inverse du but recherché à l'origine...* ».

S'il n'est évidemment pas question de généraliser ce type de déviance ou de mettre en cause les valeurs et les principes fondateurs de l'ESS, force est de constater que ce modèle comporte ses propres limites. En l'occurrence, le principe démocratique « un homme, une voix »⁽⁷⁾ contribuerait, selon ce même auteur, à un émiettement du pouvoir qui favoriserait l'émergence d'un contrepouvoir, celui de la technostructure, dès lors que la taille de l'entreprise s'accroît.

Couret (2002) livre, pour sa part, une autre explication : « *Les coopératives actuelles doivent effectivement naviguer en permanence entre des principes doctrinaux privilégiant l'homme aux contingences matérielles, et une réalité des marchés faite de compétition entre firmes et de satisfaction du consommateur. (D'autre part), les adhérents privilégient la rémunération de leurs apports, considérant que la coopérative doit fournir un service, et non dégager un profit. À l'inverse, les dirigeants privilégient l'efficacité économique et financière de la coopérative, qui, selon eux, passe par sa compétitivité sur les marchés* » (COURET, 2002). Au final, l'auteur

reconnaît qu'humanisme et efficacité font rarement bon ménage et que le discours sur les valeurs et les principes coopératifs se trouve en tension dès que la réalité économique s'impose. Quoi qu'il en soit, les détracteurs de l'ESS ont beau jeu de dénoncer un modèle qui, selon eux, ne laisse voir que ce qui l'arrange.

D'autre part, l'ESS n'est pas une famille aussi unie que le discours habituel le laisse supposer. Selon Defourny (2004), l'appréhension de ce secteur souffre de deux « *tensions majeures* ». La première provient de l'écart entre les entreprises ayant des activités marchandes (comme les coopératives de production) et celles dont les activités sont non marchandes (comme les associations à but non lucratif). Si les unes ne peuvent s'affranchir des règles du marché et s'abstraire des conditions de concurrence, les autres bénéficient d'une plus grande latitude quant à leur politique globale. Elles risquent donc d'être moins prises en défaut que les premières sur la question des valeurs, notamment celles relatives à la primauté de l'homme sur le profit. La seconde résulte de l'écart entre les organisations dites d'intérêt général (comme les associations de lutte contre la pauvreté) et celles dites d'intérêt partagé (comme les mutuelles d'assurances). Notons que les deuxièmes sont qualifiées de « *sociales* », même si l'objectif qu'elles poursuivent pour le compte de leurs sociétaires est purement économique. Par exemple, c'est parce qu'ils trouvaient le prix des assurances trop élevé qu'un groupe d'instituteurs a créé, en 1934, la MAIF, qui est devenue l'une des trois grandes mutuelles sans intermédiaire françaises. C'est ici toute l'ambiguïté du terme « *social* », dont la signification oscillerait entre le bien commun (par exemple, une association sportive) et l'intérêt économique d'un collectif (comme la vente de produits pour le compte de coopérateurs). Selon Defourny (2004), ces deux tensions sont significatives de la difficulté qu'il y aurait à réunir sous une même

⁽⁵⁾ Éric de La Chesnais, « Les Coopératives, mastodontes au service d'elles-mêmes », *Le Figaro Économie*, 15 septembre 2015, p. 21.

⁽⁶⁾ Dans un article consacré à « *La Spécificité de l'affectation du résultat en coopératives : entre ristournes et réserves impartageables. Panorama de droit comparé en Europe* », Henry (2009) montre qu'il existe une tendance à l'homogénéisation des formes d'organisation économique selon les caractéristiques des sociétés anonymes. L'auteur, qui résume ses propos par « *perte d'identité* », « *perte de solidarité* » ou « *démutualisation des sociétés coopératives* », préfère néanmoins l'expression « *companization des sociétés coopératives* » (*in La Lettre du GNC*, mars 2009).

⁽⁷⁾ Remarquons que ce principe est en partie remis en cause, puisque les statuts de certaines organisations de l'ESS (par exemple, les SCIC) peuvent prévoir l'existence de collèges dont le poids dans le pouvoir de décision est pondéré suivant une règle définie dans les statuts, mais qui est différente de la règle habituellement applicable en ESS (minimum de 3 collèges dans les SCIC et pondération de 10 à 50 % pour les SCIC). Le principe « *une personne, une voix* » ne s'applique alors qu'à l'intérieur du collège.

bannière des réalités si différentes⁽⁸⁾. Le concept d'ESS jouerait avant tout un rôle d'« *intégrateur* » pour décrire un ensemble d'entreprises, dont le dénominateur commun serait la primauté de l'objectif social. En l'occurrence, l'auteur fait ici moins référence aux valeurs (perspective normative) qu'à la finalité de ces entreprises (perspective instrumentale).

Sans remettre en cause le fait que ces structures sont porteuses de valeurs potentiellement vertueuses, il reste que la référence aux valeurs n'est pas toujours pertinente pour défendre ce modèle. C'est ce sur quoi nous allons désormais nous attarder.

Entreprise de l'ESS : de la défense de valeurs à la création de valeur pour un ensemble de parties prenantes

L'importance des ressources et des compétences mobilisées

La perspective normative peut parfois être prise en défaut, comme nous l'avons montré dans la première partie de cet article. La perspective instrumentale s'avère, à notre sens, plus adaptée et fédératrice, bien qu'elle soit souvent ignorée par les partisans de ce « mode d'entreprendre autrement »⁽⁹⁾. C'est ce sur quoi nous allons baser notre réflexion dans la deuxième partie de cet article, en nous focalisant sur le cas français.

Nous venons de le voir au travers d'exemples, l'approche normative entre parfois en contradiction avec certaines pratiques mises en œuvre par des entreprises de l'ESS. Ce décalage n'a rien d'étonnant : le discours est alimenté par des principes de fonctionnement, lesquels sont eux-mêmes inspirés par les valeurs prônées par l'ESS ; les pratiques prennent en compte les réalités du terrain et, qu'on le veuille ou non, la logique instrumentale qui gouverne les marchés. L'approche par le *Business Model* (BM) nous semble adaptée pour aborder ce nécessaire changement de paradigme.

Bien qu'encore critiqué pour son côté « fourre-tout » (WARNIER *et al.*, 2004), le concept de BM est aujourd'hui largement mobilisé par les chercheurs en sciences de gestion. Son mérite principal est de centrer la problématique de l'entreprise sur la création de valeur, rappelant, si besoin était, l'importance du rôle de l'entreprise en matière de création de valeur ajoutée. De multiples définitions ont été données du concept de BM (voir MOINGEON et LEHMANN-ORTEGA, 2010, p. 294). Nous opterons ici pour celle de Lecoq, Demil et Warnier (2006) : « *Choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus. Ces choix portent sur les trois dimensions principales que sont les ressources et compétences mobilisées (qui permettent de proposer une offre), l'offre faite aux clients (au sens large) et l'organisation interne de l'entreprise (chaîne de valeur) et de ses transactions avec ses partenaires externes (réseau de valeur). Les choix opérés sur ces dimensions déterminent la structure des revenus et la structure des charges de l'entre-*

prise ». Deux pôles de ce modèle (qualifié de RCOV) nous semblent utiles dans la perspective du changement de paradigme que nous suggérons : celui des ressources et compétences mobilisées (RC) et celui de l'offre et, par conséquent, de la valeur créée par l'entreprise (V). Abordons dans ce premier point la question des RC mobilisées.

Bien qu'elle ne soit pas la seule, la ressource essentielle est ici la ressource financière. Si, de ce point de vue, les structures de l'ESS ne souffrent pas toutes d'un handicap par rapport à celles de l'économie classique, en revanche l'une des familles est en position plus délicate : celle des associations. En France, ces structures sont largement dépendantes des fonds octroyés par l'État et les collectivités locales. Le contexte financier aujourd'hui particulièrement contraint (endettement de l'État, baisse des dotations aux collectivités) oblige les pouvoirs publics à être moins dispendieux vis-à-vis des aides octroyées et plus regardants sur la santé financière des structures subventionnées. En dehors de leur utilité sociale qui justifierait leur financement à une certaine hauteur (nous y reviendrons après), ces organisations doivent démontrer qu'elles ne vivent pas uniquement des subventions publiques. L'hybridation des ressources constitue désormais un enjeu majeur pour elles. La raréfaction des ressources publiques a d'ailleurs pour conséquence que l'on assiste à un rééquilibrage progressif vers des sources de financements « privés ». Comprenons par là : les dons, les parrainages, les cotisations des adhérents ou encore la vente de prestations de services. Quoi qu'il en soit, le discours sur les valeurs est de peu de poids au regard de la vision instrumentale qui prévaut dans l'acquisition de ressources financières.

Remarquons également que la notion d'utilité sociale, telle qu'elle est reconnue dans le droit français (voir le chapitre 3 de la loi ESS), fait implicitement référence à la logique instrumentale sur laquelle nous axons ici notre propos. Ce n'est donc pas le respect de certaines valeurs par les entités de l'ESS, mais bien leur utilité sociale qui prime dans leur financement par l'État et les collectivités. La nouvelle loi ESS reconnaît la possibilité pour les sociétés commerciales (donc, les entreprises classiques) de relever de l'ESS, dès lors qu'elles respectent un certain nombre de conditions, notamment celle de la poursuite d'un objectif social. Ce point n'a d'ailleurs pas manqué de susciter de vifs débats lors de la rédaction de la loi. Reste que le législateur français a considéré ici que l'ESS et ses valeurs présumées (logique normative) s'estompaient au profit de la notion d'utilité (logique instrumentale).

Ce qui vaut pour les pouvoirs publics vaut pour les autres financeurs. De ce point de vue, également, l'approche instrumentale est la plus adaptée. En d'autres termes, le discours portant sur les valeurs ne

⁽⁸⁾ Notons que la loi ESS de 2014 permet désormais aux entreprises classiques d'intégrer le champ de l'ESS sous certaines conditions. Cette disposition de la loi risque de renforcer l'hétérogénéité du secteur de l'ESS.

⁽⁹⁾ Car contraire à leur façon de concevoir l'économie.

saurait être un argument suffisant pour convaincre un investisseur d'intervenir dans le capital de l'entreprise. Seule la pérennité de l'activité (et, par conséquent, l'équilibre économique de la structure) est susceptible de le décider à le faire. C'est aussi le cas en ce qui concerne la finance solidaire, même si, dans ce cas, la question des valeurs importe. De même, pour persuader une banque d'octroyer un prêt dans le but de financer des investissements, l'entreprise doit démontrer sa capacité à le rembourser. Évidemment, les dirigeants des structures de l'ESS ne sont pas naïfs et la forte présence d'entreprises sociales dans des secteurs soumis à une forte intensité concurrentielle (par exemple, le secteur de l'assurance) montre qu'elles soutiennent largement la comparaison avec celles de l'économie classique. Reste que la logique gestionnaire, qui commande de raisonner dans une perspective instrumentale, n'est pas toujours intuitive pour les initiateurs de projets dits « alternatifs ».

En revanche, nous concéderons que le discours sur les valeurs et, *a fortiori*, l'approche normative sont importants, s'agissant de ressources humaines. En effet, il faut bien reconnaître que la forte dimension sociétale d'un projet d'entreprise peut être déterminante pour la participation d'un individu. C'est la raison pour laquelle de nombreux salariés se laissent convaincre par un tel argument et affichent clairement leur préférence pour le modèle ESS. Cela dit, la vision instrumentale ne peut être totalement absente de la relation entreprise/salarié, notamment parce que la question du salaire intervient largement à ce niveau. Admettons que la performance de l'entreprise exige des compétences pointues dans tous les domaines et que les entreprises de l'ESS se trouvent en concurrence avec celles de l'économie classique, sur lesquelles elles doivent s'aligner. Ce point ne fait que renforcer la remarque précédente, celle de l'importance de la vision instrumentale, y compris pour le salarié. Enfin, remarquons que le modèle de l'ESS, par les valeurs qu'il défend (l'homme est placé au centre de la problématique), mais également par ses postulats (absence d'actionnaires) et les principes qui le guident ((quasi)-absence de rémunération du capital), est intrinsèquement favorable au salarié. Il n'y est plus question d'arbitrage concernant le partage éventuel des fruits de la performance de l'entreprise (capital vs travail). Quoi qu'il en soit, le discours sur les valeurs ne peut être l'unique argument pour convaincre un individu de s'engager en tant que salarié dans un projet d'entreprise. Encore une fois, la logique utilitariste est largement présente.

On le voit, la question des ressources mobilisées, que celles-ci soient de natures financière, matérielle ou humaine, renvoie systématiquement à une vision instrumentale de l'entreprise.

L'entreprise sociale et solidaire : un *business model* axé sur la création de valeur, dans une perspective de développement durable

Le deuxième pôle du modèle RCOV concerné est celui de la valeur (V). Nous l'avons noté précédemment, le principal apport du concept de *business model* (BM) est

justement de focaliser l'attention sur ce point essentiel et, à notre sens, trop souvent délaissé par les tenants de l'ESS.

Toute entreprise, qu'elle relève de l'économie classique ou de l'économie sociale et solidaire, apporte potentiellement de la valeur à ses multiples bénéficiaires : ses actionnaires (cas de l'entreprise classique) et ses parties prenantes (cas de l'ensemble des entreprises). Il n'en demeure pas moins que cette perspective suppose de concevoir la valeur ainsi créée et distribuée dans son acception la plus large, c'est-à-dire d'en dépasser la seule dimension économique et financière (PORTER et CRAMER, 2011).

Dans une vision extensive du BM, les chercheurs mettent en exergue le fait 1) que cette création de valeur concerne non seulement les actionnaires, mais aussi les multiples parties prenantes qui participent à son processus (PATZELT *et al.*, 2008), et 2) le fait que la valeur ainsi créée est à la fois de nature économique et de nature non économique (SOSNA *et al.*, 2010). Maucuer (2013, p. 51) va d'ailleurs plus loin lorsqu'il évoque à la fois la création et la redistribution de la valeur et le fait que celle-ci doit être de nature bidimensionnelle (économique et sociale). Cette vision échappe à la principale critique faite par de nombreux chercheurs en ce qu'elle ne centre pas la problématique de la création de valeur sur sa seule dimension économique. Conformément à la logique du développement durable, nous pensons d'ailleurs que trois dimensions sont concernées : les dimensions économique, sociale et écologique. D'autre part, elle admet l'existence de multiples bénéficiaires de la valeur ainsi créée par l'entreprise. Nous limiterons ici notre propos aux trois catégories de *stakeholders* qui sont plus particulièrement concernées par cette création/distribution de valeur : les associés, les salariés et la collectivité.

Dans le cas de l'entreprise sociale et solidaire, la valeur créée concerne tout d'abord les associés, qui sont eux-mêmes bénéficiaires du service rendu. Par exemple, les coopératives poursuivent un but économique et/ou social au bénéfice de leurs clients sociétaires : « *La coopérative est une société constituée par plusieurs personnes volontairement réunies en vue de satisfaire leurs besoins économiques ou sociaux par leur effort commun et la mise en place des moyens nécessaires...* »⁽¹⁰⁾. Certes, les coopératives ne sont pas des entreprises classiques en ce qu'elles doivent respecter un certain nombre de principes : l'adhésion volontaire et l'ouverture à tous, une gouvernance démocratique, la participation économique de leurs membres, la formation desdits membres et leur coopération avec les autres coopératives. Reste que leur objet est ici clairement économique (service rendu en contrepartie du paiement d'une cotisation) et social. Le terme « social » doit être entendu ici comme « collectif » (c'est-à-dire comme une réponse à un besoin commun des coopérateurs, y compris un

⁽¹⁰⁾ Voir l'article 1 de la loi de 1947 portant statut de la coopération, modifiée par la loi ESS (art. 24).

besoin économique), mais aussi comme « solidaire » et « citoyen » (impliquant un souci d'améliorer les conditions humaines et sociales).

Remarquons, cependant, que les coopératives ont la possibilité d'admettre des tiers non-sociétaires à bénéficier de leurs activités, cela dans la limite de 20 % de leur chiffre d'affaires. En conséquence, le bénéficiaire peut être client sans être sociétaire. Dès lors, la dimension sociale (c'est-à-dire collective) de la valeur ainsi créée n'est *a priori* pas présente dans les motivations du bénéficiaire. Signalons aussi que les coopératives peuvent produire des excédents. Ces derniers sont pour partie mis en réserve, le reste pouvant faire l'objet d'une distribution aux coopérateurs sous la forme d'une ristourne. L'assemblée générale reste alors l'organe souverain pour décider de ce qui revient et à la structure et à l'associé. Cette notion de ristourne fait d'ailleurs débat : faut-il la considérer comme une ristourne commerciale ou comme une ristourne sociétaire ? Il semble que cette deuxième solution soit désormais retenue par le législateur (HENRY, 2009). Dès lors, penser que la création de valeur serait ici essentiellement économique est en partie erroné. Si le client sociétaire bénéficie d'une ristourne, c'est en raison de son statut d'associé, et non de celui de client. Partant, la valeur ainsi créée est de nature financière, même si elle trouve ici une traduction économique pour le sociétaire (dans la diminution du prix du produit).

La question des mutuelles est du même ordre. Rappelons que les mutuelles sont des personnes morales de droit privé à but non lucratif qui « *mènent notamment au moyen de cotisations versées par leurs membres, et dans l'intérêt de ces derniers et de leurs ayants droit, une action de prévoyance, de solidarité et d'entraide, dans les conditions prévues par leurs statuts afin de contribuer au développement culturel, moral, intellectuel et physique de leurs membres et à l'amélioration de leurs conditions de vie* ».

La valeur créée est à la fois économique (service rendu en contrepartie de l'acquittement d'une cotisation), sociale (dans le sens d'intérêt collectif : « *...prévoyance, solidarité, entraide...* ») et humaine (« *...au développement culturel, moral...* »). Encore une fois, les bénéficiaires disposent du double statut d'associé et de client. Dès lors, la situation est identique à celle des coopératives en ce qui concerne la création de valeur. Notons, cependant, que si les associés peuvent bénéficier d'une ristourne, ils peuvent également être soumis à un rappel de cotisation en cas de mauvais résultat de l'entreprise. Par conséquent, parler de création de valeur nécessite également d'imaginer son corollaire, la destruction de valeur (en l'occurrence, financière).

Deuxième catégorie de partie prenante concernée par la valeur créée, les salariés. Leur position privilégiée dans le processus de création de valeur (apporteurs de compétences) ainsi que l'objet même de l'entreprise sont des facteurs favorables. La valeur créée par l'entreprise, dont ils sont les bénéficiaires, est de deux natures. Il s'agit, tout d'abord, d'une valeur économique, puisque les salariés perçoivent une rétri-

bution en contrepartie de leur travail. Nous pouvons évidemment y ajouter l'ensemble des « avantages sociaux », qui ne sont en fait qu'un complément de salaire (ayant une valeur économique) octroyé par l'entreprise. S'il convient de ne pas mettre sur le même plan l'ensemble des entreprises de l'ESS, nous ferons remarquer que l'absence d'actionnaires modifie considérablement la donne. En effet, le client sociétaire sera moins enclin à discuter de la répartition des fruits de la performance de l'entreprise s'il est satisfait du rapport qualité/prix du produit. Parfois, d'ailleurs, le client n'a pas véritablement conscience d'être un associé de l'entreprise. Le salarié se trouve donc en position favorable pour faire valoir ses propres intérêts. L'un des principes fondateurs de l'économie sociale est d'ailleurs un élément clé pour faire pencher la balance du côté du salarié ("*The primacy of people and labor over capital in the distribution of income*", DEFOURNY et NYSSSENS, 2012).

La valeur distribuée aux salariés comporte également une dimension sociale. Bien qu'il faille évidemment considérer avec prudence cette volonté de différenciation de la part des entreprises de l'ESS, celles-ci sont supposées mettre en avant les aspects humains et sociaux, notamment dans le cadre des relations de travail ⁽¹¹⁾. La définition du concept d'entreprise sociale proposée par l'EMES (1998) y fait d'ailleurs clairement référence : « *... Un pouvoir de décision non basé sur la détention d'un capital, une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité...* ».

Bien qu'ils ne soient pas les seuls à l'être, les salariés sont évidemment concernés par la mise en œuvre du processus de décision participatif. Ce principe pousse (ou a poussé, avant que la loi ne les y oblige, en 2013) de nombreuses structures à intégrer dans leur conseil d'administration des représentants élus des salariés (cas des deux groupes d'assurances mutualistes, la MAIF et la MACIF). Ces derniers peuvent faire valoir les intérêts économiques de leurs mandants (salaires, augmentations...), mais aussi les aspects sociaux et collectifs dans le cadre des relations de travail (bien-être au travail, relations sociales, gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)...).

Cette prise en compte des aspects sociaux et l'implication des salariés dans les processus décisionnels ont d'ailleurs été accentuées par la loi ESS de 2014 : « *Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation (...) des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise* ». Certes, le respect de cette condition n'augure pas d'une performance sociale accrue (création de valeur sociale). Reste que les entreprises sociales et solidaires sont reconnues pour être, de ce point de vue, plus sensibles aux problématiques des salariés que les autres

⁽¹¹⁾ Remarquons d'ailleurs que, dans son acception française, le terme d'entreprise « sociale » (qui fait notamment référence aux relations de travail) laisse à penser que les intérêts des salariés (économiques et non économiques) y sont mieux pris en compte qu'ailleurs.

(PERSAIS, 2012). Cela étant dit, elles ne sont pas à l'abri de décisions socialement et humainement difficiles (comme dans le cas de la CAMIF, une coopérative spécialisée dans la vente à distance qui a disparu en 2008, laissant 780 salariés « sur le carreau »). En d'autres termes, l'obligation de résultat qui s'impose aux entreprises confrontées à un marché concurrentiel peut conduire à des compressions de personnel. On peut simplement espérer qu'en dehors de l'application stricte des règles du droit du travail, l'entreprise envisagera l'ensemble des solutions qui lui permettront de diminuer les coûts, avant de se résoudre à se séparer de ses salariés. Quoi qu'il en soit, la perspective de « licenciements boursiers » ne peut être à l'ordre du jour en raison de l'absence d'actionnaires.

Autre élément clé de la loi ESS qui montre la volonté d'impliquer un peu plus les salariés dans la vie de leur entreprise, ce sont les « *Dispositions facilitant la transmission d'entreprises à leurs salariés* ». Certes, les SCOP (sociétés coopératives ouvrières de production) font depuis longtemps partie du paysage économique français (voir la loi n°78-763 du 19 juillet 1978, notamment). Il reste que cette loi a clairement pour objectif d'inciter le salarié à devenir également associé de son entreprise. Si cette disposition concerne l'ensemble des salariés (dimension collective de la valeur créée), elle génère potentiellement une valeur financière pour cette catégorie de *stakeholder*. Dans le cas des SCOP, cette dimension financière est déjà présente puisqu'au minimum, 25 % du résultat leur reviennent de droit.

Troisième catégorie de parties prenantes sur laquelle nous portons désormais notre attention, la communauté. Indiquons simplement que l'État et les collectivités sont supposés défendre l'intérêt général et qu'ils détiennent de nombreux pouvoirs sur les acteurs en tant que clients (par exemple, la commande publique), fournisseurs d'agrément (comme la délivrance de l'agrément d'entreprise « solidaire d'utilité sociale ») ou encore de financeurs potentiels (au travers des subventions aux associations⁽¹²⁾). Le contrôle de ces ressources par les pouvoirs publics entraîne la nécessité pour les entreprises de mettre en avant la valeur créée au bénéfice de la communauté.

Bien que cela ne la différencie pas de l'entreprise classique, la première valeur créée est de nature économique. En France, les ESS représentent près de 10 % du PIB⁽¹³⁾ et emploient quelque 2,38 millions de salariés (soit 12,7 % des emplois privés). En outre, elles sont particulièrement présentes dans des secteurs essentiels à l'économie (le secteur financier, par exemple). La richesse ainsi créée et distribuée participe au bon fonctionnement de l'État et des pouvoirs publics, qui réinvestissent les ressources collectées (impôts, taxes...) au bénéfice de la communauté.

La valeur comporte aussi une dimension à la fois humaine et sociale. Sur le plan humain, rappelons simplement que les entreprises de l'ESS sont fortement impliquées dans les dispositifs favorisant l'insertion des personnes en difficulté. C'est la raison pour laquelle, l'ESS est souvent assimilée à une « écono-

mie de la réparation ». Reste que les organisations concernées peinent à mettre en avant cet apport de valeur non seulement pour les hommes, mais aussi pour la société. Valeur sociale, donc, puisque l'insertion de ces personnes participe à la cohésion sociale. C'est, en substance, l'un des rôles dévolus à l'entreprise sociale : « ... *la capacité de mettre en place par la production de biens ou de services des solutions innovantes aux problèmes d'exclusion et de chômage* » (OCDE, 1998). Dès lors, la valeur ainsi créée dépasserait largement la sphère de l'intérêt collectif des usagers ou des utilisateurs du service rendu. Elle rejaillirait sur l'ensemble de la communauté par la diminution des charges et les désagréments qu'elle aurait à subir en son absence.

Valeur sociale ensuite, car l'ESS crée du lien. Comme le note Laville (2000) : « *Au sein de cette dynamique "multi-stakeholder" se forme une confiance interpersonnelle par l'instauration d'un espace de réciprocité, où ne prédominent pas les dimensions stratégiques, instrumentales ou utilitaires et où s'exerce une réflexion commune* ». En d'autres termes, les valeurs/principes/règles de fonctionnement sur lesquels sont basées les entreprises sociales font émerger cette confiance qui est à la base du contrat social entre l'organisation et la communauté.

Valeur sociale, encore, si l'on admet que l'ESS couvre des champs généralement délaissés par l'économie classique, mais qui sont indispensables au bon fonctionnement d'une société. En France, par exemple, des domaines tels que la culture, l'action sociale ou le sport sont très largement couverts par des structures de l'ESS (61 % de l'action sociale, INSEE, 2013). La notion d'utilité sociale est ici particulièrement forte, et c'est la raison pour laquelle l'État octroie certains avantages aux associations reconnues, cette fois-ci, d'utilité publique (comme la possibilité de recevoir des dons et des legs). Finalement, l'utilité renvoie à celle de valeur créée pour la collectivité. Elle entérine la vision instrumentale qu'il convient, à notre sens, d'avoir vis-à-vis de l'ESS. Pour un territoire, d'ailleurs, il faut admettre que l'attractivité est non seulement une question économique (permettre aux entreprises de bénéficier de conditions favorables), mais aussi sociale (permettre aux salariés et à leurs familles de bénéficier de conditions de vie optimales).

Notons également que l'ESS possède une capacité à innover dans la réponse qu'elle apporte à des besoins pour lesquels l'économie classique est souvent défailante. L'innovation sociale est, dans une large mesure, l'apanage des entreprises de l'ESS (PERSAIS, 2013). Il faut également reconnaître qu'historiquement, les États ont laissé se développer le tiers secteur, considérant que les initiatives de la société civile étaient à même de faire émerger des solutions à la fois inventives et socialement adaptées

⁽¹²⁾ Selon l'article 1 de la loi du 1^{er} juillet 1901, « *l'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices...* ».

⁽¹³⁾ Selon les chiffres publiés par le ministère de l'Économie en décembre 2015.

à des besoins diffus. Cette inventivité potentielle est aussi un élément de valeur ajoutée pour la société, même s'il faut reconnaître que l'économie classique est elle aussi concernée.

Valeur sociale, enfin, si l'on admet que l'ESS joue le jeu de son territoire. Elle échappe généralement aux logiques opportunistes qui guident certaines entreprises de l'économie classique. Même s'il convient de nuancer le propos, admettons que les associations permettent de répondre aux besoins locaux des populations, que ce soit dans le domaine du sport, de l'insertion, de l'action sociale ou de la culture. Nous l'avons signifié précédemment : elles créent du lien en permettant aux populations de se retrouver en dehors de toutes les différences de conditions sociales (c'est notamment le cas du sport). De même, les entreprises de l'ESS échappent en partie à la pression des marchés financiers. Elles ne sont pas sous le joug d'actionnaires ou de gestionnaires d'actifs en quête de rentabilité financière. Cette caractéristique est d'ailleurs très marquée dans le cas des SCOP, puisque leurs salariés sont les associés de l'organisation qui les emploie. Dès lors, le regard qu'ils portent sur leur entreprise résulte d'un équilibre : rentabilité pour les associés vs soutenabilité de la performance (capacité des salariés à faire face aux exigences de rentabilité). Finalement, la valeur est sociale dans le sens de l'intérêt des salariés, mais aussi de l'intérêt des communautés environnantes, qui bénéficient de cet ancrage territorial propre aux entreprises de l'ESS.

Conclusion

Dans un monde en quête de sens, l'économie sociale revient sous le feu des projecteurs. Fondée en opposition au modèle classique, elle cherche à promouvoir une façon différente d'entreprendre. L'économie sociale rassemble ainsi les entreprises qui privilégient le service rendu à un ensemble d'acteurs ou à la collectivité sur l'intérêt individuel et sur la quête du profit au bénéfice d'actionnaires.

Juridiquement, le concept d'entreprise sociale n'existe pas en France. En revanche, celui d'entreprise solidaire bénéficie, depuis 2008, d'un cadre réglementaire précis. La référence à la notion d'entreprise sociale et solidaire échappe donc au domaine du droit. Cela dit, les pouvoirs publics se sont intéressés dès la fin des années 1990 à l'ESS et à son potentiel de développement en tant qu'économie « alternative ». Cet intérêt a trouvé son point d'orgue dans la promulgation de la loi ESS du 31 juillet 2014.

L'ESS est souvent vilipendée parce qu'elle profiterait du soutien financier des pouvoirs publics. Économie subventionnée, selon certains, économie de la réparation dont la présence est indispensable pour corriger les effets néfastes d'une économie classique avide de profit, selon d'autres... Il ne nous appartient pas de trancher le débat. En revanche, la réalité conduit

à admettre la difficulté pour un État français surendetté et des collectivités en manque de ressources de soutenir des entreprises sociales et solidaires en attente de financements publics. En quoi cette évolution du contexte rend-elle nécessaire un changement de posture de la part des acteurs de l'ESS ? C'est autour de cette question centrale que nous avons basé notre argumentation.

La première partie de ce travail a permis de démontrer que le discours habituel tendait à mettre en avant les valeurs portées par les ESS : l'homme placé au centre de la problématique de l'entreprise, l'utilité sociale, la prééminence des aspects humains sur la notion de profit (...). En d'autres termes, la posture est généralement normative, d'où l'idée qu'il existerait une économie intrinsèquement meilleure (l'ESS) que l'autre (l'économie classique). Malheureusement, dans la réalité, ces valeurs sont parfois prises en défaut. Pour certains, d'ailleurs, « statut ne signifie pas nécessairement vertu ». En outre, le discours sur les valeurs n'est pas suffisant pour convaincre des pouvoirs publics en manque de ressources de soutenir financièrement toutes les entreprises de l'ESS qui en font la demande.

La deuxième partie de ce travail nous a permis de montrer la nécessité pour ces organisations de mettre en avant la valeur créée pour un ensemble de parties prenantes (associés, salariés, communauté). Nous avons utilisé comme cadre théorique, celui de la *stakeholder theory* et nous avons fait appel au concept de *business model* (BM) pour étayer nos propos. L'évolution du contexte exigerait que l'on passe d'une vision normative (les valeurs portées par les entreprises de l'ESS) à une posture instrumentale (la valeur créée par les entreprises de l'ESS). Certes, ce passage peut paraître difficile pour une économie qui entend défendre certains dogmes. Il reste que cela ne signifie pas pour autant que l'on doive renier ces valeurs. Nous pensons, comme Jones et Wicks (1999), que la vision normative et la vision instrumentale sont compatibles entre elles.

Évidemment, cet article est essentiellement basé sur une démarche théorique de recherche. De surcroît, il tend à traiter de la problématique de l'ensemble des acteurs de l'ESS, alors que ceux-ci sont confrontés à des réalités très différentes (coopératives vs associations reconnues d'utilité publique). En ce sens, ce travail mériterait d'être approfondi. D'autre part, la question de la valeur créée, dont nous pensons qu'elle ne peut être que multidimensionnelle, entraîne de nombreuses interrogations. Si les notions de valeur économique et financière font l'objet d'un consensus chez les chercheurs et praticiens, les autres aspects sont en revanche difficiles à mesurer (valeur sociale, valeur environnementale...). Il y a, là encore, une piste de travail à explorer par les chercheurs, dont le rôle nous semble essentiel dans la mise en place d'une économie à la fois responsable et durable.

Bibliographie

- ALIX (N.), « Économie sociale et entreprise sociale : quelle cohérence entre le droit et la politique économique dans l'Union européenne ? », *RECMA*, n°327, 2013, pp. 88-94.
- CLÉMENT (H.) & GARDIN (L.), « L'Entreprise sociale », *Les Notes de l'Institut Karl Polanyi*, Paris, 2000.
- COMMISSION EUROPÉENNE, « Initiative pour l'entrepreneuriat social : construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales », *Communication au Parlement, au Conseil, au Comité économique et social européens et au Comité des régions*, COM, 2011, 682-2.
- COURET (F.), « Principe démocratique et décision en coopérative », *RECMA*, n°285, 2002, pp. 13-26.
- DEFOURNY (J.), "From Third Sector to Social Enterprise", in BORZAGA (C.) & DEFOURNY (J.) (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*, London: Routledge, 2001, pp. 1-28.
- DEFOURNY (J.), « L'Émergence du concept d'entreprise sociale », *Reflets et Perspectives*, XLIII, vol. 3, 2004, pp. 9-23.
- DEFOURNY (J.), "The Third Sector", in BRUNI (L.) & ZAMAGNI (S.) (Eds.), *Handbook on the Economics of Reciprocity and Social Enterprise*, Cheltenham, UK, Edward Elgar, 2013, pp. 400-410.
- DEFOURNY (J.) & NYSSSENS (M.), "The EMES Approach of Social Enterprise in comparative perspective", WP n°12/03, *EMES*, European Network, 2012.
- DEFOURNY (J.) & NYSSSENS (M.), "The Breakthrough of Social Enterprise: Conceptual Clarifications", in ALIX (N.) & DE NANTEUIL (M.) (eds.), *For an Economy of Trust in Europe: the Contribution of the Social and Solidarity Economy*, Paris, Confrontations Europe, 2014, pp. 23-27.
- DEFOURNY (J.) & PESTOFF (V.), "Images and Concepts of the Third Sector in Europe", WP n°08/02, *EMES*, European Network, 2008.
- DEFOURNY (J.) & PESTOFF (V.), "Towards a European Conceptualization of the Third Sector", in COSTA (E.), PARKER (L. D.) & ANDREAUS (M.) (eds.), *Accountability and Social Accounting for Social and Non-Profit Organizations (Advances in Public Interest Accounting)*, vol. 17, Emerald Group Publishing Limited, 2014, pp. 25-87.
- DONALDSON (T.) & PRESTON (L. E.), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 1995, pp. 65-91.
- EMES European Network, "The Emergence of Social Enterprises. A New Answer to Social Exclusion in Europe", *Semestrial Progress Reports to the European Commission*, 1998.
- EVERS (A.), « Le Tiers secteur au regard d'une conception pluraliste de la protection sociale », in *Produire les solidarités. La part des associations*, Paris, 1997.
- EVERS (A.) & LAVILLE (J. L.) (eds), *The Third Sector in Europe*, Cheltenham: Edward Elgar, 2004.
- FREEMAN (R. E.), "Strategic Management: a Stakeholder Approach", *Pitman Ed.*, 1984.
- GRANDIN (L.), « L'Entreprise sociale », *Revue du MAUSS Permanente*, 15 mars 2010.
- HANSMANN (H.), "The Role of Nonprofit Enterprise", in ROSE-ACKERMAN (S.) (ed.), *The Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy*, Oxford University Press, 1980, pp. 57-84.
- HENRY (H.), « La Spécificité de l'affectation du résultat en coopératives : entre ristournes et réserves impartageables » (Séminaire juridique du GNC, 2007), *La Lettre du GNC*, n°357-bis, mars 2009.
- JONES (T. M.) & WICKS (A. C.), "Convergent Stakeholder Theory", *The Academy of Management*, vol. 24, n°2, 1999, pp. 206-221.
- LAVILLE (J. L.), « L'Économie sociale et solidaire en Europe », *Les Notes de l'Institut Karl Polanyi*, Paris, 2000.
- LAVILLE (J. L.) & CATTANI (A. D.), *Dictionnaire de l'Autre Économie*, éd. Desclée de Brouwer, Byis, 2005.
- LECOCQ (X.), DEMIL (B.) & WARNIER (V.), « Le Business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, n°123, hiver 2006, pp. 96-109.
- LIEPIETZ (A.), *L'Entreprise à but social et le tiers secteur*, rapport remis au ministre de l'Emploi et de la Solidarité, 2000.
- MAUCUER (R.), « Partenariats ONG-entreprises et évolution du BM de la grande entreprise. Le cas de Suez-Environnement », thèse de Doctorat, Université Paris-Dauphine, 2013.
- MOINGEON (B.) & LEHMANN-ORTEGA (L.), « Genèse et déploiement d'un nouveau Business Model : l'étude d'un cas désarmant », *M@n@gement*, 13(4), 2010, pp. 266-297.
- OCDE, « Les Entreprises sociales dans les pays membres de l'OCDE », Service de développement territorial, rapport pour le Secrétariat, novembre 1998.
- PARODI (M.), « Les Valeurs, les principes et les règles de l'économie sociale traversent tous les domaines de la gouvernance et de la gestion », *RECMA*, janvier 2004.
- PATZELT (H.), ZU KNYPHAUSEN-AUFSESS (D.) & NIKOL (P.), "Top Management Teams, Business Models and Performance of Biotechnology ventures: An Upper Echelon Perspective", *British Journal of Management*, 19(3), 2008, pp. 205-221.
- PERSAIS (E.), « Entreprises sociale et socialement responsable : le fossé est-il si grand ? », *Management International*, vol. 16(4), 2012, pp. 41-55.

PERSAIS (E.), « Réseaux collectifs : les effets du capital social sur l'innovation. Le cas de l'innovation sociale dans les entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire », *Management International*, vol. 17(2), 2013, pp. 11-30.

PORTER (M. E.) & KRAMER (M. R.), "Creating Shared Value. How to Reinvent capitalism – And unleasch a wave of innovation and Growth", *Harvard Business Review*, vol. 89, Issue 1/2, January-February 2011, pp. 62-77.

SOSNA (M.), TREVINO-RODRIGUEZ (R. N.) & VELAMURI (S. R.), "Business Model Innovation Through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case", *Longe Range Planning*, 43, 2010, pp. 383-407.

WARNIER (W.), DEMIL (B.) & LECOCQ (X.), « Le Business model : l'oublié de la stratégie ? », 13^{ème} conférence AIMS, 2-4 juin 2004.

WEISBROD (B.), *The Voluntary Nonprofit Sector*, Lexington, MA:D.C. Heath, 1977.