

# **Quelles perspectives pour l'économie sociale ?**

## **MASTER 1- CCA**

*paru dans La tribune fonda n° 201, Economie sociale et solidaire, février 2010*

**L'immersion de l'économie sociale dans un environnement concurrentiel révèle les capacités d'adaptation et d'innovation des entreprises de l'économie sociale autant que les tensions auxquelles elles sont soumises. Il revient aux entreprises de ce secteur de mobiliser et de démultiplier leur capacité d'action, d'organisation et d'ouverture dans une économie plurielle qui chahute dialogue social et dialogue civil tout en le stimulant.**

*Quelles conséquences pour la gouvernance des entreprises de l'économie sociale ?*

L'économie sociale s'est diversifiée au fil de son évolution. Celle-ci a entraîné la diversité des rôles et des fonctions de ses acteurs, dominée par la priorité du projet collectif sur toute ambition personnelle. L'initiative de départ a attiré des militants- adhérents. Le noyau d'origine structuré en un conseil d'élus a polarisé un réseau de

plus en plus étendu d'adhérents et de bénévoles aux engagements diversifiés, tous au service du projet. La double validation des actions par les bénéficiaires et les autorités a stimulé le développement des entreprises. Le recrutement de techniciens s'est alors imposé. Leur arrivée a confirmé le succès du projet sociopolitique et a scellé l'entrée de l'organisation dans la phase gestionnaire.

### **Qu'en est-il aujourd'hui ?**

Les entreprises de l'économie sociale témoignent de cette histoire diversement déclinée par les différents secteurs. La nouveauté est que, après avoir été le fait d'individus, ces actions sont assumées par des collectifs d'acteurs de fonctions et de statuts

différents : les bénéficiaires, les bénévoles, les salariés, les élus. Si le statut de l'élu de l'économie sociale est dûment identifié et considéré comme caractéristique de celle-ci, le statut du salarié est rattaché au code du travail et les instances de la vie démocratique des entreprises de l'économie sociale n'instituent leur participation à la vie de l'entreprise que de façon périphérique peu en rapport avec la réalité des enjeux qu'ils ont à assumer et dont ils sont parfaitement conscients. Les adhérents et les bénévoles sont pris en considération en parole. Mais leur participation à la stratégie de l'entreprise ne relève pas le plus souvent de dispositions statutaires et opérationnelles reconnaissant leur place, leur rôle et leur complémentarité.

Leurs statuts ne rendent pas compte des quatre formes de participation qu'elles génèrent à travers leurs bénéficiaires, leurs bénévoles, leurs salariés et leurs élus. Les entreprises de l'économie sociale ne travaillent pas assez activement à l'amélioration des articulations entre ces différents rôles pour en favoriser la connaissance réciproque et en renforcer l'efficacité au service du projet. Ceci témoigne

qu'elles ne semblent pas avoir pris conscience que sous la pression des complexités croissantes, les rôles assumés à l'origine par des individus le sont désormais par des collectifs qui se sont constitués sous la pression de complexités croissantes. Dès lors, elles doivent être en capacité de faire vivre l'organisation démocratique en favorisant les coopérations institutionnelles au service de projets collectifs.

S'engager sur cette voie est aussi s'exposer à des confrontations de point de vue et à un exercice démocratique complexe, ce qui explique le retard pris. La question est de savoir si ce retard ne serait pas un déni des principes démocratiques qui fondent l'identité des entreprises de l'économie sociale. Ainsi s'ouvrent, en interne, les brèches de la banalisation et de la démobilisation.

La gouvernance des entreprises de l'économie sociale est à concevoir en donnant aux concepts d'ouverture, de réciprocité, d'articulation, de lien social et de temps toute leur dimension stratégique. Cette approche serait à compléter par la conception de matrices d'évaluation fondées sur des critères également qualitatifs. Ce type de gouvernance au service de projets

sociaux valoriserait le modèle d'économie démocratique qui caractérise les entreprises de l'économie sociale et mettrait en relief une exemplarité recherchée en cette période de crise.

La gouvernance des entreprises de l'économie sociale peut se comprendre comme ayant l'ardente obligation d'articuler les pouvoirs, les savoirs et les vouloirs ainsi que le développe une étude récente réalisée par Atd Quart Monde. L'enjeu est la mise en œuvre d'une démocratie interactive qui croise les échanges ascendants et descendants, qui structure une société à l'œuvre d'elle-même. C'est vouloir se donner les moyens d'associer une démocratie délibérative à une démocratie participative. Ce projet de gouvernance est en correspondance avec les débats de société contemporains. Ce type de pratiques démocratiques serait également le moyen de prévenir les rigidités et les a priori.

### ***Quel management dans les entreprises de l'économie sociale ?***

La réflexion portant sur la posture des

entreprises de l'économie sociale dans un environnement concurrentiel et celle relative à l'articulation des pouvoirs débouchent naturellement sur la question du management. C'est en effet la nature du management qui rend compte de la cohérence opérationnelle entre finalités, projet, organisation et pratiques. Cette cohérence est un facteur clef de la cohésion des acteurs et de leur adhésion aux projets et aux enjeux qui le sous-tendent. Le management est aussi la clé de l'efficacité et de la performance.

Ce point de vue est bien évidemment partagé par toutes les formes d'entreprises. C'est sa mise en œuvre qui les distingue. Quand la priorité est au rendement, l'appel à la cohésion et à l'adhésion au projet est aussi une façon de vouloir maximiser l'apport des salariés sans autre souci de réciprocité que le maintien basique de leur emploi jusqu'à la prochaine défaillance.

Dans les entreprises de l'économie sociale l'enjeu est la construction et l'entretien de liens sociaux entrecroisés qui font la culture, la souplesse d'adaptation et la créativité des entreprises. L'importance stratégique des échanges sociaux au sein de ces entreprises signifie pour les entreprises de l'économie

sociale l'importance de la formation des acteurs dans la diversité de leur registre mais aussi dans l'appropriation de leur complémentarité. à ce propos, nous pouvons regretter que les entreprises de l'économie sociale pensent répondre à cet objectif en programmant des formations trop exclusivement dédiées à la gestion. Ces choix pédagogiques exposent ces entreprises à aggraver éventuellement le déséquilibre entre les volets politique et gestionnaire.

Dans le même ordre d'idée on peut s'étonner de la modestie des financements dédiés à la recherche et au développement dans les entreprises de l'économie sociale, sauf pour celles pouvant s'appuyer sur une organisation faïtière dont c'est une fonction primordiale.

Enfin, l'évaluation des pratiques intégrant la dimension relationnelle et la qualité doit pouvoir s'appuyer sur des outils innovants et spécifiques qui poursuivraient la voie ouverte par le « bilan sociétal ». Il importe en effet que les entreprises de l'économie sociale puissent mobiliser des outils de management qui leur soient propres. L'expérience a montré que les emprunts « techniques » n'étaient pas anodins.

Ils ont contribué à une banalisation des références et des pratiques préparant de fait la dilution des entreprises de l'économie sociale dans la culture dominante du moment, celle « des marchés ».

14

Dans un contexte de grandes instabilités politiques, sociales et économiques, la démocratie semble le mode d'organisation politique le plus apte pour dépasser les crises les plus profondes. Or, l'importance de celles-ci indique que nous avons à interroger nos modèles de référence et probablement à concevoir des organisations démocratiques plus à même d'intégrer les déstabilisations liées aux complexités de nos sociétés contemporaines.

Une des réponses réside dans une qualification réciproque des apports de chacun ce que les nouvelles technologies de la communication et de l'information rendent déjà praticables. En effet, les individus inventent derrière leurs ordinateurs de nouveaux rapports. Ceci devra inévitablement être relayé par de nouvelles pratiques managériales qui auront à assumer, favoriser et organiser l'interactivité des rôles,

des savoirs et des initiatives. Ceci ne pourra se faire et prendre sens que dans le cadre d'une évaluation permanente, associant en interne les pairs et en externe le concours des experts.

### ***Se doter des outils d'évaluation qualitative***

L'adoption de l'appel d'offres comme procédure de sélection des projets a le mérite de doter les décideurs d'une batterie d'instruments tendant à garantir l'objectivité de leur décision. Dans ce contexte, les critères quantitatifs présentent toutes les apparences de l'objectivité carrée. Cependant, s'agissant de sélectionner des offres dans le domaine du service aux personnes, on comprend que ces critères sont incomplets et inappropriés pour rendre compte du contenu des liens sociaux à établir, du temps nécessaire à chaque prestation, du climat à créer afin de donner aux services leur pleine signification.

La référence à une organisation minutée sur le modèle du nettoyage industriel est loin du compte. La conception et l'adoption contractuelle de critères d'évaluation qualitatifs constitueraient un réel progrès. Les collectivités territoriales commencent à le prendre en considération chaque fois qu'elles acceptent de

lancer des appels à projet plutôt que de se contenter des appels d'offres calés sur un modèle productiviste.

En insistant pour faire adopter des critères d'évaluation qualitatifs plus en rapport avec des enjeux humains, les entreprises de l'économie sociale contribuent à l'avènement d'un nouveau projet de société qui ferait de la qualité de vie et du bonheur son objectif prioritaire. Actuellement notre appréciation des politiques et des actions reposent essentiellement sur des systèmes comptables à rebours de ces perspectives. Ainsi ne peut-on mesurer à l'intérieur du Pib les destructions écologiques et sociales dont il est tributaire. La rupture entre l'économie financière et la réalité des échanges économiques ne permet pas de mesurer les gaspillages du vivant et du relationnel. L'adoption de critères de richesses sur la base des valeurs d'humanisme et de progrès social sont encore à découvrir en dépit de quelques avancées prometteuses.

En cela les entreprises de l'économie sociale sont des laboratoires qui donnent à en voir la pertinence opérationnelle et politique. à ce titre les entreprises de l'économie sont des loupes

permettant de valoriser l'impact du temps comme richesse à mettre

15

au service du bien-être. Les entreprises capitalistiques considèrent pour leur part que le temps est un facteur de rendement à contrôler par la division des tâches et la mise en concurrence. Pour les entreprises de l'économie sociale, c'est sur le terrain des pratiques où leurs spécificités pourraient trouver matière à se distinguer de celles dédiées exclusivement au profit. Leurs atouts en la matière sont de ne pas valoriser le temps dans les mêmes termes que leurs concurrents et de savoir faire du lien social et du temps le vecteur de leur identité et le cadre de leur organisation démocratique.

### ***Obtenir une fiscalité en rapport avec les enjeux de l'économie sociale***

A solidarité nouvelle, nouvelle fiscalité. Les entreprises de l'économie sociale, immergées dans l'économie plurielle, sont de plus en plus traitées fiscalement comme un secteur de production du Pib comme un autre. C'est peut-être la rançon de leur émergence économique. Cependant, cette fiscalité tend à gommer les

spécificités de l'économie sociale dans ses aspects de productions sociales et les conditions à réunir pour y satisfaire. De plus, les différents secteurs, voire des entreprises du même secteur, n'occupent pas les mêmes créneaux de la rentabilité dans la diversité de sens de ce terme.

En conséquence, nous serions tentés de proposer une fiscalité qui en rendrait compte en instaurant une taxe s'appliquant graduellement selon l'entrée des entreprises de l'économie sociale dans les grilles de la rentabilité économique en regard de leur production sociale. Cette approche pourrait se traduire par un impôt négatif pour les entreprises de l'économie sociale qui contribueraient au bien-être social sans être des facteurs de production économique. La fiscalité, instrument majeure de la redistribution des richesses devrait intégrer les critères qualitatifs et quantitatifs des richesses matérielles et immatérielles qui contribuent au bien-être de la société. De même, certains dispositifs fiscaux leurs sont fermés en raison de leur statut spécifique comme le crédit d'impôt recherche (impossible d'accès à certaines coopératives ou mutuelles, alors

même qu'elles en développent de manière significative).

### **« *S'unir dans la diversité* »**

Nous empruntons à Etienne Pflimlin cette formule concluant son allocution dans le cadre de la Conférence internationale de l'économie sociale et des entreprises solidaires qui s'est tenue en avril 2009 à Prague. La crise a mobilisé les capacités de réaction et de régulation des états et de Bruxelles. Cependant ces actions, utiles, restent dans le cadre d'une re-capitalisation technique des banques et des leaders économiques, démontrant par là même que reste à formuler l'expression d'une nouvelle ambition politique à la mesure des enjeux et des tensions sociales.

Cet état de fait renvoie à la société civile l'obligation de prendre des initiatives capables d'inspirer et de préfigurer un projet politique fédérateur à l'échelle européenne et porté par ses membres. Les entreprises de l'économie sociale sont à ce titre en première ligne et particulièrement crédibles à condition qu'elles mêmes fassent l'effort d'unir leur diversité afin de gagner en visibilité. Collectivement elles

doivent gagner ainsi en capacité stratégique et opérationnelle, en force

d'entraînement politique. Elles doivent se faire le porte-voix des attentes sociales auprès des pouvoirs publics et des instances européennes.

Dans cette perspective, il convient d'encourager le développement des liens de coopération entre elles en valorisant la complémentarité de leurs métiers, des secteurs d'intervention et des territoires. C'est ainsi qu'elles renforceraient leur capacité de propositions et d'actions tout en donnant à leur offre une solidité, une étendue gage de confiance. La complémentarité des mutuelles et des associations dans le domaine du service à la personne est flagrante ainsi que l'illustre l'union créée sous l'égide de la Mutualité française. Ces alliances donneraient une visibilité accrue.

Les projets sont avant tout portés par des hommes et des femmes sur un territoire qui peuvent avoir des visions différentes des développements à promouvoir ; mais l'économie sociale doit aussi intégrer que sur certains sujets « l'union fait la force ». C'est le

moyen pour intervenir sur des créneaux désertés qui pèsent lourdement sur la précarité à tous les âges, comme le logement. Par exemple, les étudiants du secteur sanitaire et social qui, faute d'être des apprentis ou des étudiants de l'enseignement supérieur, ne peuvent accéder aux services du Crous et de nombreux foyers de jeunes travailleurs. Ce serait des questions faciles à résoudre si la volonté politique permettait de dépasser les obstacles formels. L'inaction conduit aux gaspillages et à des précarités générées. Ceci est bien évidemment renforcé par le cloisonnement entre acteurs publics et privés tant du secteur lucratif que non lucratif.

### ***Promouvoir l'innovation***

Attachées au principe de démocratie participative, les entreprises de l'économie sociale ont démontré leur capacité d'innovation. Leur rapport différent au capital et au profit en font des laboratoires d'innovation sociale car elles sont moins soumises que les entreprises traditionnelles au dictat du temps et des capitaux à rentabiliser. Ce n'est pas pour autant que cela se traduit par l'affectation d'une part significative de leur résultat au financement en

recherche et développement. A contrario, il s'agit souvent pour les entreprises « capitalistes » d'un poste d'investissement significatif. Cependant, l'organisation démocratique du pouvoir permet l'acquisition d'informations en prise directe avec les enjeux de société ce qui est indispensable pour innover. Les entreprises d'économie sociale deviennent des laboratoires de démocratie économique capables alors de régénérer et de transformer les pratiques, au-delà du simple périmètre de production de l'entreprise proprement dite.

Le secteur du service à la personne en pose déjà les termes en faisant des bénéficiaires les gestionnaires-employeurs-financeurs des services reçus. Les entreprises de l'économie sociale pourraient œuvrer à un élargissement de la participation des bénéficiaires à la gouvernance des entreprises de telle sorte que cette relation permette de déceler, non seulement de nouveaux segments de production de services, mais aussi d'identifier, in vivo, les aspirations sociétales dans leurs plus intimes manifestations. Cela doit permettre d'instaurer des rapports de réciprocité garants d'une meilleure harmonie sociale.

Dans cette perspective, la formation et la recherche s'avèrent être l'investissement prioritaire permettant de développer les capacités d'analyse, d'interprétation, de créativité. L'ambition doit être non seulement de développer des compétences et de transcender la diversité interne des fonctions et des statuts, il s'agit aussi de développer les aptitudes politiques et d'intensifier la prise de conscience d'une culture partagée entre les acteurs. C'est sur ce terreau que pourrait se formuler collectivement un véritable projet d'entreprise démocratique d'utilité sociale. Dans cette perspective, les exigences réglementaires actuelles de formation des élus dans les domaines comptable et financier sont loin de suffire. Elles entretiennent le déséquilibre au profit du technique et favorisent les dérives dénoncées.

### ***Faire reconnaître l'économie sociale par l'Europe***

Cette reconnaissance devrait mobiliser une capacité de lobbying encore faible de la part des entreprises de l'économie sociale. Toutefois, la

crise offre l'opportunité d'une plus grande visibilité en tant qu'opérateur économique et social développant une capacité de services, d'innovation et d'emplois attractifs.

Les jeunes diplômés sont à la recherche d'un engagement professionnel ayant du sens. Les entreprises de l'économie sociale leur permettent de découvrir de nouvelles façons d'entreprendre qui en retour interpellent les pratiques de management de celle-ci. Ces coopérations sont riches de perspectives nouvelles et commencent à intéresser Bruxelles. Cependant le rapprochement des entreprises de l'économie sociale avec l'Union européenne ne se fera pas d'entrée de jeu. Pour les entreprises de l'économie sociale, les instances européennes ont démontré combien elles étaient inféodées aux thèses libérales au point de leur imposer des normes à contre front de leur identité et de leur mission au nom d'une transparence et d'une sécurisation financière disproportionnées avec la réalité des risques à couvrir. à l'évidence, il est indispensable d'élaborer une plateforme d'enjeux et d'intérêts communs.

Les résolutions du Parlement européen du 19

février 2009 sur l'économie sociale « considère... qu'il convient de valoriser les modèles d'économie sociale pour atteindre les objectifs de croissance économique, d'employabilité, de formation et de service à la personne qui sont présents dans l'ensemble des politiques européennes». Cette citation démontre que les instances européenne ne considèrent plus l'économie sociale comme étant à la marge des enjeux économiques, mais faisant partie intégrante des perspectives de développement.

Les arguments développés à l'appui de cette orientation démontrent une connaissance approfondie de la nature et du rôle des entreprises de l'économie sociale. Leurs avocats ont su percer la cuirasse : bonne nouvelle ! Un résumé de ces préconisations illustre le chemin parcouru et qui reste à parcourir.

► L'économie sociale contribue à la diversité et aux équilibres sociaux renforçant ainsi le modèle social européen et apportant un modèle d'entreprise démocratique contribuant à une croissance durable. Il est mis l'accent sur la valeur ajoutée que représente la création de réseaux intégrés publics-privés dont l'économie

sociale est un vecteur transnational.

► L'économie sociale contribue à la création et au développement d'emplois stables qui ne peuvent être délocalisés de part la nature des activités qu'elles génèrent et de part l'identité des organismes gestionnaires.

► L'économie sociale met en évidence un modèle d'entreprise qui se caractérise par le respect de valeurs communes, la primauté de la démocratie, de la participation d'acteurs sociaux, des objectifs sociaux sur le profit. Ce modèle se fonde sur la convergence de l'intérêt des membres avec l'intérêt général, l'adhésion volontaire et ouverte, l'autonomie de gestion et l'indépendance par rapport aux pouvoirs publics, l'allocation de l'essentiel des excédents à la poursuite de services conformes à l'intérêt général, le contrôle démocratique.

► Il est recommandé de réduire les obstacles technocratiques à l'obtention de fonds communautaires, d'aider à dépasser le manque de visibilité institutionnelle dû aux particularités des systèmes nationaux de comptabilité, de défendre le concept de

l'économie sociale visant la rentabilité sociale et non financière un modèle justifiant, par là même, l'élaboration de cadres juridiques spécifiques. Il est suggéré que l'Europe et les États membres favorisent un accès facilité aux crédits, le développement de microcrédits, l'adoption de statuts européens pour les organismes de l'économie sociale, ainsi que des financements et des aides incitatives à leur développement, réservées à ces seuls organismes. Enfin il est demandé à la Commission et aux États membres de réduire les exigences de capitaux initiaux afin de faciliter l'établissement de nouvelles entreprises de l'économie sociale et la consolidation des entreprises existantes dans un contexte de crise financière pour obtenir des financements, accéder aux nouvelles technologies et à l'information.

► Il est préconisé la création de registres statistiques afin d'améliorer la visibilité de l'économie sociale propre à établir des comptes satellites nationaux. La Commission devrait s'assurer que l'observatoire des Pme inclue systématiquement les entreprises de l'économie sociale dans ses études afin d'intégrer plus

facilement leurs propositions, de les relier entre elles et de les faire bénéficier d'une promotion par le réseau d'assistance e-Business. La promotion du dialogue entre les agences publiques et les représentants de l'économie sociale aux niveaux nationaux et communautaires permettrait de renforcer une compréhension mutuelle et la généralisation des bonnes pratiques.

► La mise au point d'un cadre juridique européen favorable à l'établissement et au maintien de partenariats territoriaux entre les entreprises de l'économie sociale et les pouvoirs locaux témoigne de la reconnaissance de leur ancrage de proximité sur leurs terrains d'action et de leur contribution au développement durable et à la défense de l'intérêt général.

Cette résolution a été transmise au Conseil et à la Commission ainsi qu'aux gouvernements et aux parlements des États membres, au Conseil économique européen, au Comité des régions et au Comité de la protection sociale.

L'ensemble de ces préconisations n'est pas encore entré dans la phase opérationnelle. Mais

on peut souligner la convergence de vue entre les rédacteurs de cette synthèse et les porte-paroles de l'économie sociale. Les instances européennes sont un vecteur de reconnaissance de l'économie sociale tout en risquant de la fragiliser.

La vigilance positive des défenseurs de l'économie sociale commence à porter ses fruits. La construction d'outils de financement en phase avec les réalités du secteur serait un bon début en permettant d'accéder facilement aux fonds européens, ainsi que s'y emploie l'Avise. Aider les entreprises de l'économie sociale à se saisir des instances européennes comme autant de leviers de développement contribue à améliorer leur visibilité et à renforcer leur envergure. Dûment identifiées au plan régional, elles souffrent encore d'un réel manque de reconnaissance au plan national et européen sauf pour celles qui peuvent s'appuyer sur une organisation fédérale.