

Séminaire Économie et sens

organisé en collaboration avec le Collège
des Bernardins, avec l'appui de la
Fondation Crédit Coopératif et grâce aux
parrains de l'École de Paris :

Algoé²
Alstom
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IBM
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de la Culture
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} janvier 2012)

L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, VIRAGE OU MIRAGE ?

par

Philippe FRÉMEAUX
Éditorialiste à *Alternatives économiques*
Président de la société coopérative et participative
éditant *Alternatives économiques*

Séance du 20 octobre 2011
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

L'économie sociale et solidaire est-elle la clé pour dépasser les excès de l'économie de marché actuelle et pour élaborer un nouveau contrat social plus égalitaire et plus durable ? Si certains le pensent et militent en sa faveur, c'est qu'ils ne mesurent pas toute la variété des acteurs de ce secteur et des situations traitées par les organisations qui s'en réclament. Philippe Frémeaux, journaliste et président de la coopérative publiant *Alternatives économiques*, porte un regard à la fois empathique et critique sur ce monde qui est le sien en en soulignant les mérites sans pour autant en dissimuler les limites et les travers, voire les déviances. Alors, tiers intervenant, au nom de la société civile, entre l'État et le marché ? Porteuse de valeurs ou en recherche d'efficacité managériale ? Si les réponses à ces questions sont loin d'être simples, il n'en demeure pas moins que l'économie sociale et solidaire est un acteur social et économique de premier plan qui mérite d'être mieux connu.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Philippe FRÉMEAUX

Les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) existent sous de multiples formes et dans des secteurs extrêmement variés. Ce qui nous intéressera ne sera donc pas tant qu'elles se reconnaissent dans ce champ mais plutôt ce qu'elles y font.

Il se trouve que le magazine *Alternatives économiques* est organisé en société coopérative de production. Comme tel, il fait donc partie de cet univers. Ayant été amené à en prendre la direction à la suite du départ, en 1999, de son fondateur Denis Clerc, j'ai découvert dans la pratique ce qu'était la gestion d'une entreprise coopérative. Cela m'a amené à nouer des relations avec d'autres structures et, tout naturellement, j'ai commencé à m'intéresser à ce secteur. Cela m'a conduit à l'écriture d'un petit livre¹, à la fois empathique, du fait de mon engagement dans ce milieu, et critique, mon exigence de journaliste m'imposant de le regarder tel qu'il est et non tel qu'il s'estime être.

Économie sociale ou économie solidaire ?

Cet univers regroupe deux types d'organisations qui se définissent soit par un statut non lucratif – celles de l'économie sociale : coopérative, mutuelle, association ou fondation – avec une gestion qui se veut démocratique, soit par un objet social dont elles affirment l'utilité sociale spécifique, ce qui est le cas, par exemple, des entreprises d'insertion qui relèvent alors de l'économie solidaire.

Deux traditions, fondamentalement différentes, s'y superposent. L'une, très ancienne, est celle de personnes qui s'allient pour rendre un service à des tiers : c'est la tradition charitable, celle du bénévolat, que l'on retrouve à l'origine de nombreuses associations du secteur de l'action sociale. De ce point de vue, le nom de coopérative, qui renvoie davantage à l'idée d'action collective, serait plus approprié.

L'autre tradition, très ancienne elle aussi, bien qu'elle se soit surtout affirmée au XIX^e siècle, est celle de l'auto-organisation que l'on retrouve dans les milieux mutualistes ou coopératifs, selon laquelle des gens s'assemblent pour résoudre un problème qui leur est commun. C'est le cas des fruitières paysannes, dans le Jura du Moyen-âge, de la première Caisse de Crédit Agricole, en 1884 à Poligny, ou, dans les années 1930, de la MAIF, créée par des instituteurs soucieux d'assurer leur automobile aux meilleures conditions. C'est le cas des coopératives de production dans lesquelles des ouvriers se regroupent pour échapper au salariat, en général dans des secteurs à intensité capitaliste faible. Tout cela n'est donc pas nouveau.

Les organisations de l'ESS ne constituent donc pas quelque chose de nouveau qui se surajouterait à la société actuelle mais bien un élément qui lui est consubstantiel et qu'elle produit en permanence pour se réformer et assurer la régulation de ses principales insuffisances, ce que le seul marché ne parvient pas à faire.

De ce point de vue, certaines organisations sont à caractère privé, mais pas au sens usuel des sociétés de capitaux : proches du secteur public par les missions qu'elles assurent, elles n'en ont cependant pas le statut. Elles peuvent être insérées dans le marché tout en portant des valeurs de coopération et de solidarité, comme le font les mutuelles. À l'inverse, elles peuvent être très liées à l'État ou aux collectivités locales pour le compte desquelles elles assurent des missions de service public. Nous sommes donc face à un ensemble d'organisations qui contribuent à civiliser l'économie et à la démocratiser, ne serait-ce qu'en introduisant du pluralisme dans notre effort d'organisation productive. Deux de leurs plus grands mérites sont donc, d'une part, de rappeler que l'entreprise privée capitaliste n'est pas la seule forme d'organisation apte à produire efficacement des biens ou des services et, d'autre part, de

¹ Philippe Frémeaux, *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire* (Éditions Les Petits matins, 2011).

témoigner que l'enrichissement personnel n'est pas le seul moteur de l'envie d'entreprendre et que la démocratie ne s'arrête pas à leur porte. Ne serait-ce qu'en cela, l'ESS joue un rôle utile. Faut-il ou non la développer ? La question n'est pas là : elle existe de très longue date, elle a sans doute vocation à se développer, mais sans doute pas à occuper l'ensemble du champ social.

Les différences avec les sociétés de capitaux sont-elles sensibles ?

Néanmoins, en son sein même, chacun se plaint de la faible visibilité de l'ESS. Un sondage récent, présenté lors d'un congrès du Crédit Coopératif, montrait qu'une majorité de jeunes répondait par l'affirmative lorsqu'on leur demandait s'ils envisageraient de travailler dans l'ESS. Mais la majorité ignorait en fait ce qu'est l'ESS...

Comme dans toutes les institutions qui ont une faible visibilité, les dirigeants y voient un déficit d'explication. La question de savoir si le message est susceptible d'être audible est rarement posée car elle obligerait à remettre en cause les structures elles-mêmes. Les raisons de cette faible visibilité sont cependant très simples. Les organisations de l'ESS se distinguent souvent très peu de celles que l'on trouve dans la sphère marchande et elles n'ont pas le monopole de l'utilité sociale. En dépit de ses nombreux défauts, le propre du marché est que, dans l'ensemble, les biens et les services qui y sont offerts trouvent des clients et démontrent, par là même et sauf exception, leur utilité sociale. Marx lui-même définissait le capitalisme comme un système associant l'appropriation privée et la production sociale. On peut ensuite discuter du fait que certains biens n'ont de valeur que si une minorité en tire profit, telles les voitures ou les résidences de luxe, alors que d'autres n'en ont que si une majorité en bénéficie. Il est ainsi préférable que le plus grand nombre puisse avoir accès aux services de santé, la diminution des risques de contagion bénéficiant alors à tous.

On peut également en déduire des conclusions éthiques quant à la nature des biens et services ainsi produits. Mais l'immense majorité des gens ne différencie pas, pour des raisons tenant aux contraintes de la concurrence, l'offre marchande des entreprises de l'ESS de celle des entreprises du secteur capitaliste. Ainsi, la capacité d'une mutuelle d'assurances à offrir, en matière de complémentaire santé, des produits réellement différents de ceux d'une compagnie d'assurances capitaliste est très limitée, toutes deux se basant sur une même segmentation du marché. Dans ce domaine, la personnalisation de la réponse s'oppose rapidement aux exigences de solidarité. Quand bien même vous êtes porteur de ces valeurs et que les grandes organisations syndicales représentatives dominent votre conseil d'administration, vous êtes rapidement contraint de les nuancer, du fait de la structure du marché et de la transformation de la demande engendrée par une société de plus en plus inégalitaire.

Le secteur associatif, quant à lui, a souvent une influence sur l'État car il est en proximité avec les problèmes et il les identifie. Certains lobbyings d'associations ont joué un rôle important pour modifier des politiques publiques mais, dans le même temps, quand le secteur associatif met en œuvre ces mêmes politiques, il apparaît, aux yeux de ceux qui en bénéficient ou les subissent, comme le bras armé de l'État. Que l'éducateur qui intervient chez vous soit payé par une association Loi 1901 ou par la Protection judiciaire de la jeunesse, vous n'avez aucunement l'impression, dans un cas, de participer de l'ESS et, dans l'autre, de subir un instrument de contrôle social du pouvoir d'État !

Aujourd'hui, les représentants de l'ESS dans ses branches les plus dynamiques, celles de l'insertion des personnes en situation d'exclusion par exemple, ont ceci de particulier que ce sont souvent des hauts fonctionnaires qui, en fin de carrière, essaient de poursuivre, par d'autres moyens, les missions qu'ils auraient voulues voir prises en charge par l'État quand ils étaient en activité. Ainsi, une des personnalités les plus en vue de l'ESS est Claude Alphandéry, ancien hiérarque de la Caisse des Dépôts et Consignations, qui préside désormais *France active*, la structure de financement de l'ESS, aux côtés de Christian Sautter, ancien ministre de l'Économie et de Jean-Baptiste de Foucauld, tous deux inspecteurs généraux des Finances. Ces personnalités, fort estimables, se sont engagées dans la carrière

publique parce qu'ils avaient une haute idée de l'intérêt général. Il est dès lors logique de les voir s'investir dans des activités qui prolongent leur engagement au sein des services de l'État. Il me semble cependant que, dans un tel cas, parler de la société civile comme moteur de ces actions ne rend pas compte d'une réalité infiniment plus complexe.

Une démocratie singulière

Il faut ensuite aborder le sujet, peu visible, de la démocratie sociale dont l'ESS se prévaut. Mon parcours personnel s'est toujours inscrit dans la tradition anti-totalitaire et je suis arrivé dans l'ESS bardé des lectures de Claude Lefort et Pierre Rosanvallon qui interrogeaient notre société à l'aune de ce qui me paraît toujours être les caractéristiques majeures d'une vraie société démocratique. Pour autant, ces questions ne sont pratiquement jamais posées dans ce milieu. Mon constat est simple : la démocratie, à l'échelle de la société dans son ensemble, a d'abord pour but de permettre l'émergence de visions concurrentes de l'intérêt général, qui s'inscrivent dans des partis, qui supposent l'exercice des libertés d'expression et d'association et rendent possible l'alternance en écartant l'usage de la violence.

Dans l'ESS, il est pourtant parfois nécessaire de recourir au meurtre, sous sa forme symbolique bien entendu ! En effet, dans ce secteur, les structures sont généralement créées avec un objet social particulier et on ne prévoit guère les alternances. Toute notre démocratie, à *Alternative économiques*, c'est légitime et je le défends, est en effet faite pour empêcher l'alternance. Son évolution se fait alors par le biais de cooptations, de listes uniques lors d'élections où l'on sait se satisfaire d'un petit nombre de votants, pourvu qu'on les connaisse ! Notre démocratie ressemble plutôt, s'il fallait des modèles historiques, au Parti communiste de l'Union soviétique ou à la Sainte Église apostolique et romaine !

Quand Denis Clerc a fondé *Alternatives économiques*, c'était pour créer un magazine avec une ligne politique définie et c'est parce que nous sommes en coopérative que, contrairement aux idées reçues, on peut verrouiller la ligne éditoriale. Les journalistes qui sont venus à nous en pensant que, parce que nous étions une coopérative, ils pourraient écrire ce que bon leur semblait, ont rapidement déchanté. Lorsqu'un processus de succession est engagé ou lorsqu'une élection se tient, la question qui se pose aux administrateurs chargés de constituer la liste est : « *Est-ce qu'il est sûr, celui-là ? Peut-on lui faire confiance pour assurer la pérennité du projet ?* » Quand étant en âge de le faire, il m'a fallu me trouver un successeur, j'ai cherché quelqu'un qui, bien sûr, satisfasse aux exigences professionnelles mais qui soit aussi dans la "ligne du parti" ! On privilégie donc la cooptation mais, si ces systèmes peuvent avoir une gouvernance efficace, ils peuvent aussi produire des phénomènes tels que ceux générés par les systèmes totalitaires, avec des dirigeants charismatiques que personne n'ose contester, qui se maintiennent quasiment à vie dans leur poste et qui ne sont renversés que par des révolutions de palais. Ce n'est, fort heureusement, pas toujours le cas !

Une entreprise, quelle qu'elle soit, a toujours besoin d'une totale unité de direction et, dans notre cas, ce besoin est d'autant plus légitime qu'il répond à la volonté d'assurer la pérennité de notre projet. La qualité de notre démocratie ne se mesure donc pas à l'organisation du pluralisme mais, d'abord, au travail effectué en interne dans l'élaboration des listes de candidats au conseil d'administration pour produire de l'équilibre et du consensus. Si vous faites ce vrai travail en amont, vous reproduisez, en quelque sorte, la démocratie mythique du village africain où les affaires se règlent à l'ombre du baobab.

Ainsi, dans une petite entreprise comme la nôtre, il faut que des gens de chacun de nos sites soient représentés, qu'il y ait des hommes et des femmes, des cadres et des employés ; il nous faut aussi éviter d'avoir une trop forte consubstantialité avec les gens du comité de direction qui regroupe les chefs de service, de telle manière que notre conseil d'administration soit dans une fonction de conseil de surveillance. Il nous faut être capable de satisfaire à toutes ces exigences et, si nous pouvons justifier nos choix devant l'assemblée générale, nous obtenons alors, avec des votes à bulletin secret, des résultats à la Ceausescu ! Mais nous ne sommes en aucune façon dans une logique de vote à main levée où on licencie le lendemain les

opposants. Il est en effet important qu'il y ait un minimum de droit au *dissensus* et qu'il y ait des lieux où il puisse s'exprimer.

Cela exige également une qualité d'information parfaite. Chez nous, tous les salariés ont, chaque mois, l'ensemble des résultats de l'entreprise et il n'y a aucun secret sur ce point ; il en va de même de toutes les discussions du comité directeur dont le compte rendu est distribué à tous sous trois jours. Seules les rares discussions portant sur des cas personnels, pour des raisons de respect de la vie personnelle, y échappent. Deux fois par an, des réunions ont lieu sur chacun des sites, à l'occasion desquelles les gens se réunissent pour discuter d'un rapport fait par la direction, en dehors de sa présence. Toutes les questions posées à ces occasions remontent ensuite dans une assemblée générale du personnel qui est l'occasion d'exprimer, parfois vigoureusement, les débats internes de l'entreprise. Cela donne un fonctionnement coopératif intéressant.

Une représentation insatisfaisante des parties prenantes

Les SCOP (sociétés coopératives et participatives) sont des structures très minoritaires, bien que très médiatiques, qui représentent seulement quarante mille personnes en France sur les 1,8 million d'emplois de l'ESS en équivalent temps plein. En pratique, ce qui caractérise l'ESS, c'est une représentation très insatisfaisante des parties prenantes et c'est là une vraie faiblesse. Dans cette logique de gouvernance, où chacun se targue d'être démocrate, on constate souvent que cette démocratie n'est généralement réservée qu'à une catégorie d'acteurs particulière.

Dans notre cas, nos salariés sont majoritaires, mais certaines personnes non salariées, associées à la coopérative et garantes de la pérennité de notre projet politique, participent à l'assemblée générale et peuvent être administrateurs. Ces administrateurs indépendants, qui n'ont pas été recrutés par le président en exercice et ne peuvent donc pas être licenciés par lui, pourraient provoquer, en cas de dysfonctionnement grave, un mouvement au sein du conseil d'administration afin d'évincer le dirigeant. C'est là une condition importante de la qualité de notre gouvernance.

Ce type d'organisation pluraliste est, dans les faits, plutôt rare. Le plus souvent, seule une partie prenante est représentée. Dans les grandes associations, ce sont les bénévoles ; dans les mutuelles, ce sont les sociétaires ou les adhérents. En France, plus de cent grandes associations du secteur social, employant de deux mille à trois mille salariés, ne leur accordent aucune voix au chapitre alors que la puissance publique, extérieure mais qui les finance, pèse d'un poids considérable sur leur gouvernance sans pour autant participer aux délibérations des conseils d'administration. Quant aux bénéficiaires de leurs services, qui pourraient être représentés d'une façon ou d'une autre, ils ne siègent pas davantage dans leurs conseils d'administration. Certaines associations, dont le nombre total d'adhérents se résume parfois au nombre de membres de leur conseil d'administration, sont ainsi gérées par un ancien préfet, trois juges en retraite et quelques dames patronnesses, qui agissent à leur guise et sans contre-pouvoir. Tout cela peut être efficace mais reste quelque peu décevant sur le plan des exigences de la démocratie...

Dans le secteur de la finance, où l'ESS joue un rôle important puisque deux des plus grands groupes financiers français (le *Crédit Agricole* et le groupe *Banques Populaires Caisse d'Épargne - BPCE*) en relèvent, le problème qui se pose est la capture évidente de la gouvernance par le management, dans une logique d'accumulation de puissance qui justifie, en retour, les revenus qu'ils s'attribuent, en tous points comparables à ceux des banquiers des institutions les plus capitalistes. Si, de plus, l'entreprise est cotée, cela permettra alors le versement de stock-options... Dans de telles situations, on voit bien que la démocratie est quasiment réduite à néant et les assemblées générales se réduisent le plus souvent à une présentation sur laquelle les gens votent sans en avoir bien compris les enjeux.

Des vellités d'affirmation dans le champ politique

L'ESS a également pu avoir des vellités d'affirmation dans le champ politique en se présentant comme le porteur d'un projet de société alternatif, plus démocratique et plus soutenable. Si l'on considère ce qui a été mis en œuvre dans le cadre des états généraux de l'ESS, qui se sont tenus en juin 2011 à l'initiative de Claude Alphandéry au Palais Brongniart, cette revendication y est clairement affirmée.

Mais ce domaine est extrêmement hétérogène par les valeurs qu'il porte, les intérêts qu'il sert et les biens et services qu'il dispense. Il forme le kaléidoscope de la grande diversité des représentations des intérêts privés et du bien commun. Le monde de la coopération agricole, par exemple, voit cohabiter de sympathiques associations pour le maintien de la culture paysanne (AMAP) et de grandes entreprises semencières comme Limagrain, principal acteur de la recherche sur les OGM en France ! Il en va de même dans le secteur mutualiste, où des structures sont clairement liées à la majorité actuelle alors que d'autres sont proches de l'opposition, et ainsi de suite.

Quand certains parlent de l'ESS, en mettant en avant ses 1,8 million de salariés et ses millions de bénévoles, et la présentent comme un levier pour promouvoir une meilleure démocratie, ils omettent de dire que les gens qui représentent ces valeurs ne sont qu'une petite minorité en son sein. Et l'immense majorité des salariés du secteur n'a souvent pas conscience de participer à un tel mouvement. En réalité, plus que d'un mouvement social, il s'agit d'un mouvement d'entreprises, organisé sur des bases professionnelles. Dans les assemblées générales du secteur, vous y trouvez des patrons entourés de leur garde rapprochée, qui communiquent sur les valeurs de l'entreprise, mais vous n'êtes pas du tout dans une logique de congrès syndical. Si ces entreprises avaient une réelle capacité à mobiliser leurs sociétaires, leurs salariés et leurs adhérents, cela se verrait. Si la Mutualité française avait pu faire descendre dans la rue, ne serait-ce que 10 % des trente-huit millions de ses adhérents revendiqués, pour s'opposer à la réforme des franchises médicales, celle-ci ne se serait certainement pas imposée ! La réalité est que ces structures sont dans un dialogue permanent avec les pouvoirs publics et qu'il est difficile d'être à la fois dans le bureau du ministre et dans la rue avec des banderoles... Ce qui est possible pour un syndicat, l'est beaucoup moins dès lors que votre survie économique dépend des pouvoirs publics.

Le fait que le Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale, le CEGES, censé être la structure faîtière de l'ESS et de 10 % des salariés français, n'occupe que deux bureaux dans un immeuble du 8^e arrondissement de Paris, montre bien qu'elle n'entre pas en concurrence avec le MEDEF (Mouvement des entreprises en France), confortablement installé avenue Bosquet dans son immeuble de huit étages ! En revanche, la structure qui rassemble les coopératives agricoles (Coop de France) est solidement installée avenue de la Grande Armée. Et que dire du puissant Groupement des entreprises d'assurances mutualistes, le GEMA, qui a besoin d'aller discuter avec la direction des Assurances de Bercy ou qui doit faire du lobbying à Bruxelles lors des négociations préparatoires à la loi sur la solvabilité des entreprises d'assurances afin que ses adhérents ne soient pas traités selon les mêmes critères que les acteurs du secteur capitaliste ?

Quand on regarde secteur par secteur, on trouve beaucoup de structures fortes parce que ces entreprises sont davantage organisées en fonction de leur marché que d'un projet politique de transformation sociale. Elles ont raison de le faire car leurs concurrents privés n'ont de cesse de vouloir leur faire supprimer ce qu'elles considèrent comme des privilèges indus, comme leur statut fiscal particulier !

Un autre facteur limite, de façon très objective, la prétention de l'ESS à être une alternative : il s'agit de son discours, souvent d'une généralité extrême. 74 % des emplois sont concentrés dans le domaine de l'action sociale (500 000 salariés selon l'INSEE – Institut national de la statistique et des études économiques), de l'éducation (dont les 180 000 salariés de l'enseignement privé sous contrat) et de la santé. Les secteurs de la finance et de l'assurance

représentent, quant à eux, 20 % de l'emploi total. Il ne reste donc guère de place pour les autres. Ce positionnement sectoriel spécifique correspond exactement au type de fonctions sociales que l'ESS remplit mais la disqualifie pour ce qui est d'être l'ébauche d'une autre économie puisque, en pratique, ses activités se développent dans des secteurs où ni le marché, ni les pouvoirs publics ne répondent réellement aux besoins sociaux. Elle joue effectivement un rôle de réforme permanente de la société mais imaginez donc de vivre avec les seuls produits et services rendus par l'ESS : vous n'y survivriez pas !

Une triple destinée

Le rôle historique de l'ESS me pousse à considérer sa destinée selon une triple perspective.

Soit elle est récupérée, et c'est généralement ce qui peut lui arriver de mieux. Au XIX^e siècle, des gens se sont réunis pour créer les sociétés de secours mutuel afin de lutter contre les risques auxquels étaient soumis les travailleurs. L'État les a ensuite prises à sa charge en créant la Sécurité Sociale. Quand une initiative privée en vient à être généralisée et à profiter ainsi à tout le monde, c'est là que l'ESS donne son meilleur.

Soit elle est banalisée et c'est souvent là qu'elle donne le pire. Les deux banques françaises les plus impliquées dans la crise des *subprimes* ont été Natixis et Casa, toutes deux filiales cotées de deux grands groupes coopératifs. On voit là à quel point la gouvernance coopérative a failli en laissant tout pouvoir à des managers imbus de leur puissance et en n'assurant pas un meilleur contrôle que la gouvernance actionnariale, légitimant ainsi une souhaitable reprise de contrôle par la puissance publique.

La troisième logique est celle de l'instrumentalisation, très forte dans le secteur associatif qui, très souvent, n'est que l'exécutant des politiques publiques en offrant à l'État une alternative plus flexible et moins coûteuse à celle de l'action de ses propres agents. Il faut pointer là les risques qui entourent l'engouement actuel pour l'entrepreneuriat social, dans la mesure où, au sein de cette mouvance, on trouve aussi bien des gens soucieux de rénover le travail social en essayant de trouver des prestations innovantes répondant mieux aux besoins sociaux, que des utopistes rêvant d'une société civile plus mobilisée, capable de mieux prendre en charge les problèmes sociaux mais qui, dans un contexte de restrictions budgétaires, a peu de chances de se réaliser rapidement. La *Big Society* du Premier ministre britannique David Cameron, qui, d'emblée, a diminué de moitié toutes les subventions au secteur social, est l'exemple douloureux de ce qu'il advient de ce genre d'espérances. Si l'État n'intervient pas, il est clair que nous sommes dans l'incapacité de produire des services pour des gens qui ne sont pas solvables. Ainsi, le budget global du Secours Catholique atteint à peine celui de l'action sociale d'un petit département.

Si la classe politique manifeste un certain engouement pour l'ESS, c'est que nous sommes aujourd'hui dans une grande demande d'alternatives. Il est sans doute vrai que si notre économie se déplaçait vers un modèle plus soutenable, plus relocalisé sans être forcément démondialisé, nous serions dans une logique plus favorable à l'ESS. Pour autant, le rêve de généralisation que poursuivent certains n'est, selon moi, qu'un *remake* du rêve communiste. L'ESS a donc toute sa place dans les organisations de l'économie. Quand elle est vertueuse, elle concourt éventuellement à les réformer en offrant en exemple des formes où la parole des différentes parties prenantes est mieux prise en compte. C'est ce à quoi j'aspire mais, si l'ESS veut y parvenir, il lui faut être exemplaire, ce qui est loin d'être toujours le cas aujourd'hui.

DÉBAT

Un intervenant : *L'ESS offre aussi des modèles novateurs qui peuvent faire évoluer certains comportements dans l'économie classique, notamment avec des pratiques de management originales. Il n'y a pas que les mutuelles ou les coopératives, mais aussi de nouveaux entrepreneurs qui ont du mal à trouver leur place entre économie classique et ESS en dépit d'une utilité sociale forte, et qui cherchent sur quels modèles s'appuyer.*

Philippe Frémeaux : Les exemples de nouveaux modes de management sont peu nombreux et ce sont toujours les mêmes qui sont présentés. Des acteurs ont ainsi pris des initiatives de rénovation de certaines formes de travail social. La crèche *Môm'artre*², souvent citée en exemple, propose une offre de garde d'enfants performante, avec des visées éducatives intéressantes. Ses dirigeants parviennent à une pondération des coûts grâce à quelques subventions qui permettent de ne pas faire de sélection sociale à l'entrée. La notoriété de cette expérience, au regard des problèmes que pose la garde de la petite enfance en France, me donne à penser qu'elle ne pourra cependant faire sens que si l'on parvient à la généraliser grâce à une action publique résolue. Mais si l'on souhaite étendre cette expérience aux quartiers qui en ont le plus besoin, il faudra mobiliser alors des fonds publics importants.

Derrière le terme d'entrepreneuriat social on trouve, d'une part des structures ambitionnant une rénovation de l'action sociale, le *social business* anglo-saxon, souvent portées par des associations classiques et, d'autre part, une forme de réappropriation par les pays développés d'expériences qui peuvent éventuellement faire sens dans des pays en développement. Les modèles *Base of the pyramid*, que l'on peut voir se développer dans certains pays du sud à l'initiative d'entreprises comme Danone ou Schneider Electric, peuvent avoir un intérêt, mais dès lors que l'on veut transférer ce qui se fait au Bangladesh dans des pays comme la France, cela me laisse très sceptique.

La transmission des valeurs

Int. : *Ce genre d'exposé fait souffrir, car il fait osciller entre un immense espoir, celui de la recherche d'alternatives, et une lucidité très documentée sur la réalité de l'ESS. Cela correspond bien à l'objet traité : l'ESS est au centre d'un triangle État - marché - société civile, cette dernière étant particulièrement faible en France. On voit ainsi des gens, naguère porteurs de valeurs issues de la société civile, qui vont chercher une rente, soit du côté de l'État, sous forme de subventions, soit du côté du marché en utilisant un statut protecteur tel celui des mutuelles pour s'imposer sur un marché compétitif. Cette recherche de rente crée des contradictions fortes avec l'objet social initial. Alors, les organisations qui font rêver sont celles qui démarrent. Mais, dès lors qu'elles vieillissent, elles retombent d'un côté ou de l'autre, d'autant plus facilement qu'en France, l'État est hyper puissant. Et, in fine, on se retrouve avec des préfets comme administrateurs ! Quel est votre sentiment sur ce point ?*

P. F. : J'ai toujours pensé que l'on n'avancait pas en vendant du rêve, même si notre société préfère la communication au journalisme... Je suis très fier d'avoir dirigé une coopérative et concouru, partant de rien, à la développer avec mes camarades coopérateurs et à en faire le deuxième mensuel économique français. De ce point de vue, le mouvement coopératif compte en son sein des gens formidables, qui ont le sens du collectif et qui, dans le même temps, sont de vrais entrepreneurs. Ils n'ont ni les défauts des bureaucrates, ni ceux des acteurs d'un marché parfois rétrograde dans notre pays.

Ce qui m'insupporte, ce sont les discours convenus sur le thème : « *Nous sommes un grand mouvement mais nous ne sommes pas reconnus* » ou « *Nous sommes une alternative à la société actuelle* ». Ce faisant, on se raconte des histoires. Ceux qui veulent vraiment

² L'association *Môm'artre* est née dans le 18^e arrondissement de Paris en 2001. Elle accueille les enfants après l'école jusqu'à 20h00, autour d'ateliers artistiques afin d'aider les parents isolés. Depuis, elle s'est agrandie et a ouvert deux autres antennes dans le 20^e arrondissement. D'autres ouvertures sont prévues dans les 12^e et 14^e arrondissements.

changer la société doivent faire des alliances avec d'autres mouvements sociaux : cela débouche sur le champ politique, le changement des régulations du marché, etc. Les enjeux auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui ne se limitent pas à la création de deux ou trois entreprises sociales, quels qu'en soient l'utilité et le mérite.

En second lieu, l'un des enjeux majeurs de l'ESS est celui de la transmission. C'est pour cela que la question de notre démocratie est si importante. Il faut parvenir à ce qu'elle soit orientée vers la transmission des valeurs sans s'enfermer dans des logiques de cooptation qui aboutissent à une sclérose du projet et à ce que, lorsqu'un dirigeant trahit, il bénéficie de toutes les conditions favorables pour verrouiller son pouvoir, bien souvent avec l'appui de directeurs généraux qui voient, dans la gestion d'une structure sans actionnaires, la possibilité de faire une belle carrière. Ces questions sont au cœur de nos structures.

Heureusement, de nouvelles générations se lèvent, qui font naître en permanence de nouveaux projets. Dans les années 1980, quand le mouvement d'insertion par l'activité économique s'est levé, les grandes entreprises privées jugeaient inemployables les chômeurs de longue durée et l'Administration, appuyée sur ses statuts, opposait une fin de non recevoir à leur intégration. Des gens, souvent des éducateurs très éloignés a priori de la création d'entreprise, ont ainsi créé les premières structures d'insertion et montré qu'une bonne partie de ce public pouvait revenir sur le marché du travail. Au fil du temps, les dénominations changent ; aujourd'hui cela s'appelle l'entrepreneuriat social mais c'est toujours le même mécanisme de réforme de la société qui réapparaît.

En revanche, je ne suis pas d'accord avec votre jugement sur la faiblesse de notre société civile. Cela me semble revenir à penser l'entité société civile comme dissociée de l'État et du marché. L'ESS se présente comme un tiers secteur, mais elle n'en est pas réellement un. Elle est ou bien très intriquée dans l'État, ou totalement dans le marché. Et elle l'est alors tout autant que les sociétés privées qui sont elles-mêmes dans des rapports extrêmement complexes avec l'État. Qui peut dire que Vinci, qui réalise autoroutes et parkings dans le cadre d'une rente capitaliste, est une société à caractère plus privé qu'*Alternatives économiques*, qui est une coopérative totalement indépendante ? Le fait que de nombreux ministres de l'Agriculture aient été des anciens dirigeants de la FNSEA (Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles) est plutôt le signe d'une société civile active et d'une faiblesse historique de l'État face au monde agricole, ce dernier ayant pris seul en main sa régulation, y compris en définissant les règles l'organisant. Les concepts d'État et de société civile sont de plus en plus flous au regard de ce qu'ils définissaient au XVIII^e siècle, alors que l'État ne prélevait que quelques pourcents de la richesse nationale pour financer ses guerres.

Management délibératif ou démocratie ?

Int. : *Le mot démocratie n'est-il pas un peu encombrant pour ce mouvement ? S'il se résume à la possibilité d'une alternance, il ne convient évidemment pas. En revanche, s'il s'agit de qualifier un management très délibératif, une capacité d'écoute des différentes parties prenantes à tous les niveaux de la hiérarchie, ce mot me semble brouiller les pistes.*

P. F. : Le problème est que, si l'on parle de management délibératif plutôt que de démocratie, on commence à mettre du contenu derrière les mots et il faudra alors mettre de l'action derrière les proclamations. C'est ce que nous faisons chez *Alternatives économiques*. Beaucoup d'entreprises, y compris capitalistes, peuvent tout à fait le faire avec profit et, sur ce point, l'ESS n'a rien d'exemplaire car une grande partie des structures associatives sont assez proches des structures publiques, par leur fonctionnement bureaucratique et une capacité très faible pour associer les parties prenantes à la définition de leur politique. Ensuite, il existe autant de modèles que d'entreprises et il est très difficile de procéder à des généralisations.

Réinventer l'économie sociale et solidaire ?

Int. : *Il y a une cinquantaine d'années les sociologues du travail ont accepté ce que les ergonomes leur disaient, à savoir qu'il faut prendre pour objet l'activité réelle des travailleurs, et non pas ce qu'on pense qu'ils font. Votre travail est l'illustration d'une démarche semblable : il y a une réelle production de connaissance dans la révélation critique que vous faites du fonctionnement concret de l'ESS.*

Int. : *François Bloch-Lainé a été, en son temps, un théoricien et un acteur de l'économie mixte qui prônait la construction sociale, l'aménagement du territoire, la coopération, etc. On y recrutait alors des gens sortant des meilleures formations qui y venaient parce qu'ils y trouvaient du sens. Qu'en est-il advenu ?*

P. F. : Cela correspondait à une époque, celle de la reconstruction, qui répondait à une logique d'équipement plus qu'elle ne se posait de questions sur le type de société que l'on souhaitait. Le mouvement général de privatisation qui s'est développé à partir des années 1980 a marqué une rupture. Il est arrivé un moment où l'État n'avait plus la vision stratégique nécessaire pour penser les évolutions en cours.

Je ne pense pas qu'il y ait eu un véritable changement de paradigme mais plutôt un changement d'époque et de nécessités sociales. C'est sans doute dans d'autres domaines que se posent les questions auxquelles nous sommes aujourd'hui confrontés. Cela remet en cause nos façons de nous déplacer, de nous nourrir, de produire notre énergie, et la manière dont ces questions se posent nous amènera à imaginer de nouvelles articulations entre les acteurs de l'ESS et ceux du privé, dans le cadre de régulations publiques fortes encore à venir. Nous ne serons plus alors dans la logique d'un État stratège mais davantage dans celle d'un État constructeur.

Int. : *Le libéralisme galopant a largement tué les formes classiques de l'intervention de l'État en France. La masse croissante des laissés pour compte dans tous les pays occidentaux laisse cependant augurer d'un retour à un modèle dual public-privé, sous des formes encore à définir. L'ESS et son modèle ont-ils un rôle à jouer dans cette perspective ?*

P. F. : Le paradoxe de notre société est que l'on a vu la sphère publique régresser alors que, dans le même temps, la montée des régimes de protection sociale fait que jamais les prélèvements obligatoires n'ont été aussi élevés. La part de la protection sociale dans le produit intérieur brut est passée de 17 % en 1974 à 30 % aujourd'hui. Je ne pense pas que nous soyons dans un libéralisme galopant mais plutôt dans une société salariale qui court sur son erre et n'est pas capable de résoudre ses problèmes sur la base des modèles antérieurs et dont la résilience reste cependant très forte.

De fait, les privatisations ont permis la multiplication des rentes dans toute une série d'activités, proches par nature de situations de monopole naturel. Il y a là quelque chose d'assez pervers : penser qu'une grande partie des groupes du CAC 40 vend de l'électricité, du gaz, des télécommunications, des infrastructures ou exploite des hôpitaux est assez inquiétant sur la capacité d'innovation dans notre société. Réintégrer ces champs dans la sphère publique obligerait peut être ceux qui veulent créer une activité à faire preuve de sens de l'innovation plutôt que de les laisser s'installer sur de telles rentes.

Dans le même temps, les grands acteurs de l'ESS ne se positionnent pas toujours comme ils le pourraient face aux acteurs privés. Ainsi, la Mutualité française aurait la possibilité, au vu de ses capacités financières, d'acheter sans risque des murs de cliniques puis de les faire gérer par des structures relevant de l'ESS et de peser ainsi sur la réforme de l'hospitalisation privée en France. Mais elle ne le fait pas, préférant placer sans risque ses liquidités dans des banques privées, alors que la logique historique de la Mutualité est bien d'intégrer la prestation et l'assurance. Dans le secteur des Établissements hospitaliers pour personnes âgées et dépendantes (EHPAD), la part de l'associatif diminue au bénéfice de maisons de retraite privées que leurs structures de coûts rendent inabordables pour beaucoup.

Il y a là des enjeux majeurs pour qui veut faire de l'entrepreneuriat social, non pas en tenant de grands discours mais en regardant, secteur par secteur, là où une activité peut se développer en défendant des valeurs collectives et de solidarité et en négociant avec les pouvoirs publics les conditions dans lesquelles des personnes non solvables puissent bénéficier de ces services au même titre que des personnes solvables. Si l'ESS s'en montrait capable, il y aurait là des parts de marché à prendre et, au-delà, des problèmes sociaux à résoudre.

Int. : *Comment réagit-on dans ce milieu à votre opération vérité ?*

P. F. : Certains, aux plus hauts niveaux de l'ESS, ont été ravis de voir écrit ce qu'ils n'auraient pas osé dire. Telle directrice de la communication recommande, partout où elle passe, la lecture de mon livre en disant à tous ses interlocuteurs que, si l'on veut avancer et être conformes à nos valeurs, il serait bien de se poser les questions que soulève cet ouvrage.

Et puis il y a tout ceux qui me disent que mon livre est très bien et qui continuent à faire ce que j'y dénonce ! Mais ceux qui en ont eu une lecture critique débouchant sur des discussions fécondes sont, paradoxalement, des universitaires tels Hervé Defalvard³ ou Matthieu Hély⁴ qui dénonce l'emploi au rabais dans l'ESS et que mon travail rejoint sur certains points. La conclusion de Matthieu Hély est quand même de me reprocher de dire qu'il faut que tout change pour que rien ne change ! Pour le reste, il est intéressant de constater que ce livre est d'abord acheté par les gens du milieu. Ce qui accrédite l'intérêt pour l'ESS demeure bien faible au sein de la société et que la crédibilité comme la visibilité du concept demeurent faibles, au-delà de la vitalité et du caractère innovateur de nombre de ses composantes.

Présentation de l'orateur :

Philippe Frémeaux : éditorialiste à *Alternatives Économiques* et président de la SCOP éponyme ; enseigne l'économie au CELSA (École des hautes études en sciences de l'information et de la communication) après avoir enseigné à Science Po Paris ; a publié en juin 2011 : *La nouvelle Alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire* (Éditions Les petits matins).

Diffusion janvier 2012

³ Hervé Defalvard, maître de conférences à l'université Paris-Est Marne-la-Vallée, responsable du master "Gestion des entreprises d'insertion".

⁴ Matthieu Hély est sociologue, enseignant et chercheur à l'université Paris Ouest Nanterre La Défense.