

**Séminaire
Vies collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
CEA
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 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
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(Liste au 1^{er} mai 2011)

**DE L'INDIGNATION À L'ACTION :
LA RÉPONSE DES ENTREPRENEURS SOCIAUX**

par

Tarik GHEZALI

Délégué général du Mouvement des entrepreneurs sociaux

Séance du 17 mars 2011

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

Séance organisée en collaboration avec l'Institut Veblen

En bref

À l'heure où des voix, toujours plus nombreuses, s'élèvent un peu partout pour mettre en cause le capitalisme financier et son modèle de gouvernance, jugé brutal, inéquitable et générateur de souffrances de toutes natures, le monde de l'économie sociale et solidaire prend discrètement son essor. Sous des formes juridiques variées, touchant des secteurs d'activités de plus en plus diversifiés, des modèles alternatifs s'affirment, conciliant efficacité économique et performance sociale. Naguère isolées et jugées anecdotiques, ces nouvelles façons d'être au travail s'organisent, valorisent leurs savoir-faire et commencent à intéresser les entreprises classiques en quête de sens en leur suggérant des voies hybrides et des métissages jusqu'ici impensables.

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

EXPOSÉ de Tarik GHEZALI

Je suis délégué général du Mouvement des entrepreneurs sociaux, qui a vu le jour il y a un peu plus d'un an et dont la vocation est de fédérer et de représenter des entrepreneurs sociaux. Ce mouvement a deux grands objectifs. Le premier est de créer un réseau d'entrepreneurs, à l'image du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD), fédérés autour de bonnes pratiques et désireux d'échanger et de faire du business ensemble ; cette ambition se joue aux niveaux local, régional et territorial et nous sommes aujourd'hui présents sur une dizaine de régions dont l'Île-de-France. Le deuxième objectif, plus politique, est de promouvoir un environnement économique, politique, social ou médiatique plus favorable au développement de l'économie sociale en France et en Europe : il est déjà bien difficile de créer une entreprise classique en France et nous nous efforçons de faire en sorte que cela ne le soit pas davantage en entreprenant autrement. Le mouvement compte aujourd'hui environ deux cent cinquante adhérents et se développe sous la présidence de Jean-Marc Borello, qui dirige le Groupe SOS, une grande entreprise sociale.

Qu'est-ce qu'un entrepreneur social ?

Un entrepreneur social est avant tout un entrepreneur, qui crée une activité économique en prenant des risques, qui se positionne dans une optique de développement et d'innovation, mais qui, de surcroît, est motivé par une mission d'intérêt général. L'économie et l'entreprise sont alors des moyens au service d'une fin particulière : l'amélioration de la vie des gens. Dans ce cadre, le profit est nécessaire, car pour vivre l'entreprise doit gagner plus d'argent qu'elle n'en dépense, mais il est réutilisé au service de cette mission. Une entreprise comme le Groupe SOS est ainsi présente sur de nombreux champs de la solidarité, allant de la petite enfance à l'insertion, en passant par l'aide aux personnes en situation de dépendance toxicomaniaque ou autre. Ce qui a accompagné le développement de ce groupe de trois mille salariés et qui existe depuis maintenant plus de vingt ans, c'est la réponse aux besoins des usagers. Au début, le champ d'action du Groupe SOS était exclusivement celui de l'aide aux toxicomanes, puis il s'est élargi face au constat que ces personnes avaient besoin d'autres services, comme le logement, l'emploi ou l'accès au crédit¹. La stratégie de ce secteur est donc de répondre aux besoins fondamentaux de personnes diverses, besoins peu ou mal pris en compte par l'économie classique.

Ce qui caractérise également le monde de l'Économie sociale et solidaire (ESS), c'est la diversité. Nous sommes confrontés à un foisonnement d'initiatives extrêmement variées, ce qui rend parfois cet univers difficile à comprendre de l'extérieur :

- diversité des formes juridiques, avec des associations, des coopératives, des mutuelles, voire, de plus en plus, des SARL (société à responsabilité limitée) ou des SAS (société par actions simplifiée) ;
- diversité des finalités sociales, de la protection de l'environnement à l'insertion de personnes en difficulté en passant par le commerce équitable ;
- diversité des parcours humains, les entrepreneurs sociaux venant de tous horizons et présentant des profils très variés.

On trouve ainsi d'anciens éducateurs spécialisés des années 1970 ayant touché les limites de leur métier traditionnel (comme Jean-Guy Henckel, créateur du réseau des Jardins de Cocagne par exemple), jusqu'à des jeunes diplômés d'écoles de commerce ou de l'université (tel Guillaume Hermitte, fondateur de Puerto Cacao) en passant par des cadres du privé de plus en plus nombreux, ayant acquis une expertise dans des entreprises dites classiques et désireux de la mettre au service d'un projet social (tel Rémy Roux, ancien de la grande distribution et cofondateur d'Ethicable). On trouve aussi d'anciens syndicalistes qui deviennent entrepreneurs

¹ Jean-Marc Borello, "Les entreprises sociales : l'exemple du Groupe SOS", *séminaire Vies collectives de l'École de Paris du management* (réf VC200510).

dans l'économie sociale, privilégiant en général des formes coopératives, tel Jean-Luc Gautier qui a créé Assistance Event, une entreprise traitant et recyclant les habillages de stands et de décors, déchets très polluants et produits en quantité par le monde de l'événementiel et des salons. Il continue ainsi à faire vivre dans cette coopérative les mêmes valeurs de solidarité et de collectif qui le motivaient en tant que syndicaliste. On ne naît donc pas entrepreneur social mais on le devient et chacun peut le devenir à la condition d'avoir envie d'entreprendre dans une activité à utilité sociale.

Dans l'esprit du décideur lambda, le monde reste divisé en deux images d'Épinal : d'un côté, des associations utiles et dévouées, mais amatrices et subventionnées ; de l'autre, des entreprises "sérieuses" qui font du business mais qui s'occupent de social et d'environnemental à la marge, quand le contexte le permet...

L'économie sociale et solidaire déstabilise peu à peu cette vision binaire et cet imaginaire réducteur en ouvrant une troisième voie dans laquelle il est possible d'être efficace économiquement et utile socialement. Antoine Riboud disait en son temps qu'il avait un projet économique et social mais que le mot important dans cette expression était *et*. En économie sociale et solidaire, on est toujours en recherche d'un équilibre entre deux choses réputées antagonistes : l'individu et le collectif, la démocratie et l'efficacité, la performance et l'intérêt général. Ainsi, l'entrepreneur social est une personne visant à réaliser un projet personnel, conforme à ses valeurs, mais dans le cadre collectif d'une entreprise partagée et grâce à une capacité à réconcilier solidarité et compétitivité.

L'économie sociale et solidaire en France

Le secteur de l'économie sociale et solidaire en France regroupe deux cent mille entreprises, associations, coopératives ou mutuelles, et deux millions de salariés. Sur la période 2004-2007, un calcul a montré que la croissance du secteur de l'économie sociale et solidaire était deux fois et demie plus rapide que celle du secteur privé dans sa globalité. Parmi ces entreprises, certaines ont des finalités sociales discutables, telles le Crédit Agricole ou les centrales d'achat Leclerc dont on peut se demander si elles participent vraiment de l'économie sociale. Mais, bien que leur recensement soit délicat, ne serait-ce que parce que les définitions ne sont pas stabilisées, on peut estimer leur nombre à quelques centaines de milliers au niveau européen. Un réseau de chercheurs européens, EMES, travaille depuis deux décennies à identifier ce que sont les fondamentaux communs à toutes ces entreprises. Ils ont défini cinq critères économiques et quatre critères sociaux qui permettent d'identifier ces fondamentaux et définissent un socle de culture commun, la grande diversité des situations ne permettant cependant pas d'avoir une démarche plus normative à ce stade et d'envisager une labellisation.

Il est indéniable cependant que les acteurs de ce secteur sont de plus en plus reconnus. Désormais, tous les ans, en novembre, se déroule le Mois de l'économie sociale et solidaire, qui montre l'intérêt croissant que suscite désormais ce secteur auprès des médias, des décideurs et du public. Aujourd'hui, même si le MEDEF (Mouvement des entreprises de France), naguère fort critique, retravaille sa position dans un sens plus positif, il demeure que l'économie sociale n'a pas encore intégré pleinement le domaine de l'économie et reste toujours marginalisée dans les pratiques quand bien même elle est l'objet de discours valorisants.

Pour sortir de cet état de fait, l'enjeu est de travailler à un développement quantitatif, en mettant en place des outils financiers pour renforcer les fonds propres d'entreprises souvent sous-capitalisées, en trouvant de nouveaux marchés en particulier sur les marchés publics, en introduisant une clause sociale et environnementale favorisant les entreprises sociales, en stimulant la création d'entreprises de ce champ par différents leviers, etc.

Les entreprises sociales : moteurs de l'innovation ?

Au-delà, se pose aussi une question globale de posture du secteur face à l'économie de marché dans son ensemble en termes, non plus de confrontation, mais d'irrigation et d'inspiration de toutes les entreprises par des bonnes pratiques et des visions issues de l'ESS.

Ainsi, dans les SCOP (sociétés coopératives et participatives), ceux qui décident sont les salariés qui détiennent la majorité du capital. Les grandes décisions, et notamment le choix du dirigeant, sont prises de manière démocratique selon le principe : "un homme, une voix". C'est une forme d'entreprise qui se développe, qui a une logique vertueuse puisque le salarié, étant responsabilisé et partageant les fruits de la richesse créée, est plus productif et devient coentrepreneur de son entreprise.

Toutes les entreprises n'ont certes pas vocation à devenir des SCOP mais toutes ont sûrement vocation à associer davantage leurs salariés à leur gouvernance selon des formes très diverses. De nombreuses organisations, bien qu'extérieures au champ de l'économie sociale et solidaire, montrent un intérêt pour ce type d'approche. Ainsi, l'Institut français des Administrateurs a produit des travaux très intéressants sur l'intérêt d'avoir des administrateurs salariés. Les syndicats, naguère nuancés, sont aujourd'hui plus affirmatifs sur l'idée du droit d'intervention des salariés dans la gouvernance de leur entreprise. Plus largement, l'idée que seuls les actionnaires puissent décider de tout, atteint désormais ses limites et la question de mieux associer leurs autres parties prenantes aux décisions est devenue centrale pour toutes les entreprises.

Les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) sont d'autres sociétés d'économie sociale, dont l'originalité est d'avoir un conseil d'administration composé de collèges représentant les différentes parties prenantes. Ces SCIC sont une forme très aboutie de la théorie de la Responsabilité sociale et environnementale (RSE) selon laquelle la gouvernance doit mieux associer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Dans la SCIC, ces dernières sont représentées au sein des conseils d'administration, sous des formes diverses en fonction de l'activité de l'entreprise : un collège salariés, un collège collectivités, un collège financiers, un collège usagers, etc.

Les entreprises de ce secteur peuvent aussi jouer un rôle d'inspiration pour des entreprises plus classiques. Ainsi, dans la Somme, la SCOP A Capella intervient sur un secteur symbolique des dérives de certaines entreprises dites modernes, celui des centres d'appel dont les conditions de travail sont particulièrement génératrices de précarité. Chez A Capella, les salariés sont majoritairement en CDI, polyvalents et mieux formés, le turn-over y est faible. L'entreprise se développe en apportant un service de meilleure qualité et beaucoup de gestionnaires de centres d'appel gagneraient à s'en inspirer.

Dans les PME et les TPE, les études montrent que les échelles de salaires vont généralement de 1 à 5, les décalages plus importants, parfois de 1 à 500, n'étant, le plus souvent, que le fait de grandes entreprises. Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, l'agrément "Entreprise solidaire" impose des limites à ces écarts afin de garantir le caractère solidaire de l'entreprise (5 SMIC maximum).

La coopérative basque espagnole Mondragón, présente avec ses cent mille salariés (dont trente mille coopérateurs) partout dans le monde et dans tous les secteurs industriels, possède une échelle de salaires allant de 1 à 6. Toutes les entreprises de l'économie sociale et solidaire ne sont certes pas vertueuses sur le plan des salaires et on constate des contre-exemples, mais elles sont souvent porteuses de bonnes pratiques susceptibles d'être promues.

Une économie en constante réinvention

Alors que depuis des décennies, les pratiques de l'économie sociale et solidaire ont été méprisées, voire combattues, la crise actuelle bouleverse la donne : les expériences concrètes et le langage de la preuve suscitent un intérêt plus large et servent désormais de base à un dialogue constructif entre les différents secteurs économiques. Si l'ESS a, on l'a vu, clairement un rôle d'irrigation des entreprises classiques, l'inverse est aussi vrai : en matière par exemple de mesure du bilan carbone ou de promotion de la diversité, l'économie sociale et solidaire gagnerait à s'inspirer des pratiques de certaines entreprises classiques. Une "fertilisation croisée" peut donc s'avérer très fructueuse sur ces sujets. Elle mérite d'être développée et contribuera à la reconnaissance de la place de l'économie sociale et solidaire comme une économie porteuse d'avenir qui éclaire ce que devra être demain l'économie en général.

Je terminerai en constatant que l'économie sociale et solidaire est constamment en mouvement et en régénération. Si elle a débuté dès le milieu du XIX^e siècle à travers des formes coopératives ou des sociétés de secours mutuel, elle a pris en 150 ans des formes très diverses en partant toujours de besoins sociaux et de réponses économiques. Les grandes structures de l'économie sociale et solidaire qui ont aujourd'hui pignon sur rue, comme la MACIF ou la Banque Populaire, ont été créées par des gens qui n'arrivaient pas à se faire assurer ou financer par un marché dont les offres ne correspondaient pas à leurs besoins ou les excluaient. L'économie sociale et solidaire est donc fille de la Nécessité qui elle, est mère de l'Invention...

Dans les années 1970-1980, il y a eu une forte vague d'innovation au sein de l'économie sociale et solidaire autour de l'insertion par l'activité économique ; dans les années 1990 a émergé toute une vague d'initiatives autour du développement durable, des énergies renouvelables et du commerce équitable ; aujourd'hui, on parle de *social business*, de formes hybrides et de joint-ventures entreprises sociales - entreprises classiques. Tout cela est le signe d'une économie qui se réinvente constamment, en contradiction avec l'idée encore trop répandue d'une économie passéiste, nostalgique de ses pères fondateurs et écrasée par le poids d'une histoire très riche.

Le monde est en constant changement et il faut donc constamment innover pour apporter de nouvelles réponses aux nouvelles questions qui se posent. Cela amène l'ESS à réinterroger son projet en permanence pour le faire évoluer. Le champ du tourisme social en est un bon exemple. Il s'est développé dans les années 1950 et 1960, avec pour vocation, dans la continuité de l'obtention des congés payés, de démocratiser l'accès aux loisirs pour des personnes n'y ayant pas accès.

Cela correspondait à une réalité sociale de l'époque et ces structures se sont développées sur cette cible historique, en acquérant un poids économique. Aujourd'hui, leur base de clientèle initiale est devenue une catégorie de favorisés, d'inclus (bénéficiaires des comités d'entreprise notamment). N'est-il pas temps désormais que leur projet se réoriente vers les salariés précaires qui n'ont pas accès à des comités d'entreprise ? N'est-ce pas une façon pour ces entreprises de régénérer leur ADN que réfléchir sur l'offre à construire pour ce public, dans une logique d'innovation et de réinvention permanente du métier et de la vocation initiale du tourisme social ?

DÉBAT

Pouvoir et statuts

Un intervenant : *Le fait de mélanger, de façon courante solidaire et sociale, rend la définition de l'économie sociale et solidaire quelque peu confuse. Ainsi, en Grande-Bretagne, aux sujets que vous avez traités, nous aurions ajouté les coopératives de consommation dans lesquelles le pouvoir est théoriquement du côté des consommateurs. Tout ce qui, dans ce champ, concerne la production me paraît, contrairement à votre définition, assez éloigné de l'intérêt général : rien chez ACOME, l'une des deux plus grandes SCOP françaises qui travaille dans la métallurgie, ne la distingue de Valeo si ce n'est la ligne du pouvoir. Elle est, selon moi, ce qui identifie le mieux l'économie sociale lorsque le pouvoir n'est pas au capital mais aux hommes et aux femmes de l'entreprise, d'où l'importance du statut que vous semblez minorer. Pour moi, quels que soient les mérites d'Antoine ou Franck Riboud, Danone ne sera jamais une entreprise sociale.*

Tarik Ghezali : Pour moi non plus ! Les statuts créent des garde-fous qui vont au-delà des personnes et inscrivent dans la durée un certain nombre de règles très strictes, notamment sur les flux financiers et l'usage du profit. Mais les statuts ne suffisent pas à garantir des pratiques vertueuses : ils ne disent rien, par exemple, sur l'échelle des salaires. Il faut donc aller plus loin que les statuts. En matière de gouvernance, les statuts touchent aussi leurs limites : ils ne s'adressent généralement qu'à une seule partie prenante de l'entreprise. Dans les SCOP, ce sont les salariés ; dans les coopératives de consommateurs, ce sont les consommateurs ; dans les associations, ce sont les adhérents ; dans une coopérative de commerçants ce sont les entrepreneurs. Cette approche constitue de fait une démocratie économique sélective : certains ont droit au pouvoir et d'autres, non. Quid de la place des caissières dans une coopérative de commerçants ou des consommateurs dans les coopératives agricoles ? En Espagne, il existe ainsi des coopératives de salariés et de consommateurs.

Le *multi-stakeholder* ou pluriparties prenantes, dont les SCIC sont l'expérimentation, est un défi pour l'économie sociale et solidaire : qui est légitime pour apporter une parole dans l'entreprise ? Ces questions sont insuffisamment abordées et les statuts de l'économie sociale et solidaire (hormis la SCIC) sous leur forme actuelle n'y apportent pas encore de réponses satisfaisantes. A contrario, et sous certaines conditions, on peut aussi être une entreprise de l'économie sociale et solidaire avec des statuts commerciaux classiques en prévoyant des formes de gouvernance originales. C'est le cas, par exemple, des SAS dans lesquelles une association garante du projet détient une minorité de blocage (exemple du groupe Archer).

C'est tout le sens du débat économie sociale contre économie solidaire, qui me semble un peu dépassé aujourd'hui dans la mesure où même le Groupement national de la coopération parle de l'économie sociale et solidaire. Pour moi, les entrepreneurs sociaux se définissent d'abord par leur mission d'intérêt général, à la différence de l'économie sociale qui se définit par la forme juridique d'organisations qui n'ont pas forcément et systématiquement cette mission d'intérêt général. Mais les deux se rejoignent dans le fait que l'écrasante majorité des entrepreneurs sociaux adoptent des statuts d'économie sociale : finalité et gouvernance sont bien heureusement liées !

Int. : *Le Mouvement des entrepreneurs sociaux semble privilégier une reconnaissance par l'économie. Vous dites même que, désormais, les entrepreneurs sociaux sont davantage pris au sérieux sur ce plan. Est-ce une bonne option ? Quoi que vous fassiez, dans ce cadre de référence, vous serez toujours dominés par les grandes entreprises. La société souffre actuellement d'une dégradation pathologique du lien social, dont l'une des causes est une intoxication massive par l'économie, qui fait que ce qui n'est pas dans l'économie ne compte pas. Mais l'activité salariée ne représente en moyenne que 14 % de la vie éveillée des individus. Ce qui attire chez les entrepreneurs sociaux, ce n'est pas leur modèle économique mais la manière dont ils fabriquent des liens sociaux nouveaux avec, parfois, des savoir-faire extraordinaires mais très souvent méconnus. Ne vaudrait-il pas mieux valoriser cet aspect-là de la gestion du social propre à l'économie sociale et solidaire ?*

T. G. : Ce qui est important pour nous, c'est de connecter pratiques sociales et pratiques économiques, sinon on retombe dans le regard condescendant de l'entrepreneur classique "sérieux" qui trouve "intéressant" ce que fait l'entrepreneur social mais doit se consacrer à des choses autrement plus "importantes". Les entreprises sociales doivent être inspiratrices pour les entreprises classiques mais il faut pour cela réencastrer le social dans l'économie, et vice versa. Rechercher l'efficacité économique pour une entreprise sociale, ce n'est ni une banalisation, ni une perte de son supplément d'âme : elle est dans l'économie, mais elle est plus que cela, elle crée du lien social, elle répond à des besoins sociaux, etc. Dans les forums de la création d'entreprise où nous participons pour promouvoir cet "entreprendre autrement" nous utilisons la formule suivante qui résume bien les choses : « *Créez plus qu'une entreprise, devenez entrepreneur social !* »

L'État et l'ESS

Int. : *Quels sont les critères de retour sur investissement et de production de richesses pour l'État qui subventionne certaines entreprises de l'économie sociale et solidaire ?*

T. G. : Le rôle des pouvoirs publics, y compris celui des collectivités locales et de l'Union européenne, est évidemment très important dans la partie de l'économie sociale qui se consacre à l'intérêt général. Si l'État reste garant de l'intérêt général, il n'a plus le monopole de sa production qu'il doit partager avec d'autres, notamment des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Il gagnerait aussi à se positionner davantage en État "investisseur social".

Le secteur de l'insertion de personnes en situation d'exclusion par l'activité économique, qui regroupe des structures très diverses, a fait l'objet de plusieurs études éclairantes de ce point de vue. Ces structures bénéficient généralement du soutien des pouvoirs publics, sous forme de subventions pour les aider à mener leur projet. D'aucuns pourraient considérer cela comme une concurrence déloyale, mais on constate que ces structures, qui sont souvent les seules à faire ce genre de travail, le font avec une grande efficacité économique, ce qui fait de l'État, non pas un "subventionneur" mais un investisseur social important. Des calculs montrent que, lorsque l'État ou les collectivités apportent un euro à l'une de ces entreprises, ils en retirent deux à trois en retour car, en créant de l'activité et de l'emploi, ces structures font sortir du système d'allocations sociales des personnes au chômage, souvent de faible qualification, et créent des recettes fiscales. Cela amène donc un changement de regard fondamental sur ces activités.

L'État est donc également un investisseur social par le biais des structures d'insertion, ce qui l'éloigne de la logique binaire de subvention. Cela pose la question du choix des critères de mesure du retour sur investissement et celle de la définition d'indicateurs qui ne soient pas uniquement économiques et prennent en compte la prospérité au sens large, économique certes, mais aussi sociale et environnementale.

Les politiques publiques gagneraient à intégrer ce type de critères, tel l'indicateur de santé sociale, issu des travaux de Jean Gadrey² et Florence Jany-Catrice, qui combine des critères économiques et sociaux comme l'éducation, l'emploi ou l'espérance de vie. Selon que l'on classe les régions en fonction du PIB (produit intérieur brut) ou de cet indicateur, le classement change de façon considérable : l'Île-de-France se trouve ainsi déclassée alors que la Picardie, peu favorisée par son PIB, l'est davantage par l'indicateur de santé sociale.

Il s'agit donc, dans le triptyque État-marché-citoyen, de trouver des solutions combinant ces trois forces : c'est la capacité à faire travailler ensemble ces trois univers réputés en opposition qui fait la richesse de l'économie sociale et solidaire.

Int. : *Le fait d'être subventionné ou aidé questionne à la fois notre relation à l'État, c'est-à-dire à notre pouvoir commun, et la représentation que nous avons des entreprises sociales. Ce que nous appelons par commodité aides de l'État, est en fait un droit de tirage sur nos impôts et non pas une demande d'assistance. C'est bien parce que l'État ne peut pas produire ce que nous produisons qu'il nous délègue des finances pour le faire. En abordant la notion*

² Jean Gadrey est professeur d'économie à l'université Lille-I. Il a participé à la commission Stiglitz sur les nouveaux indicateurs de progrès et anime le Forum pour d'autres indicateurs de richesse.

d'entrepreneur social sous cet angle, vous aidez également à changer les représentations que nous avons des associations subventionnées qui participent pleinement de l'économie sociale et solidaire.

T. G. : Quand nous parlons de l'État comme investisseur social et de la nécessité d'autres indicateurs, c'est bien de cela dont il est question. Il y a un vrai enjeu à montrer que l'entrepreneuriat social est aussi présent dans les structures associatives et qu'il n'y a pas d'antinomie ou d'exclusive entre les différentes formes de structures.

Enseigner l'ESS

Int. : *Y a-t-il des chaires d'économie sociale et solidaire dans nos grandes écoles et universités ?*

T. G. : Depuis près de dix ans, l'ESSEC a créé une chaire d'économie sociale et solidaire, soutenue en cela par la MACIF, qui offre un cursus d'une année à une promotion d'une vingtaine de candidats et produit de la recherche sur ce thème. Depuis deux ans, HEC a créé une chaire dite Social Business, Entreprise et Pauvreté, soutenue entre autres par Martin Hirsch et Danone, et très centrée sur le thème des grandes entreprises et de la lutte contre la pauvreté, qui offre un cursus de deux mois. On y trouve également la majeure *Alternative Management* d'Ève Chiapello qui s'intéresse plus en profondeur aux pratiques différentes de management et d'entreprise. Il existe ensuite diverses conférences ou enseignements d'ouverture dans de nombreuses écoles de commerce ou universités ; les écoles d'ingénieurs s'y ouvrent progressivement. Le plan gouvernemental *Étudiants entrepreneurs* vise à développer la culture entrepreneuriale dans les universités et les grandes écoles en se basant sur une vingtaine de pôles régionaux fédérant des universités, des chambres de commerce et d'industrie, le MEDEF, etc., et qui présente pour nous un intéressant effet de levier, bien qu'il n'ait offert initialement aucune ouverture à l'économie sociale et solidaire. Nous nous sommes mobilisés, avec succès, pour l'obtenir. Il existe aussi depuis longtemps, au sein de l'université de Marne-la-Vallée, une licence d'économie sociale et solidaire ainsi qu'une chaire à l'INSEAD et à l'ESCAE d'Angers ou à celle de Reims, etc. Au total, une centaine de formations dans le supérieur, dédiées à l'ESS.

Il est frappant de voir que ce sont des écoles de commerce de haut niveau qui se saisissent de ce sujet et l'enjeu pour nous est désormais d'élargir le champ afin d'éviter qu'un biais propre à ce type d'école ne fasse courir le risque de retomber dans "l'économisme".

Int. : *Quels sont les relations entre les créateurs d'entreprises solidaires et les business angels ?*

T. G. : Il n'existe pas encore de *social business angels* mais il y a des structures de financement solidaires, comme la SIFA (Société d'investissement de France Active) ou l'Institut de développement de l'économie sociale (IDES) qui investissent dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire avec des offres sur une durée longue et une logique de rentabilité limitée. On voit également de plus en plus de fonds de *venture philanthropy*, souvent montés par des gens qui ont réussi dans le monde de la finance et qui agissent, non pas dans une logique de don mais dans une logique d'innovation et de prise de risques au regard d'une utilité sociale. On retrouve dans leurs pratiques l'idée du *business angel* investisseur actif.

Int. : *N'y a-t-il pas un risque de mode autour de l'économie sociale et solidaire, alors que les entreprises sont en quête de sens, et qu'elle peut alors leur apparaître comme une opportunité ?*

T. G. : C'est parce qu'il y a une réalité ancienne, concrète et ancrée localement, que nous pouvons utiliser les éventuels effets de mode pour nous faire reconnaître, faute de quoi d'autres l'utiliseront à leur avantage. Le capitalisme a une telle capacité de régénération et de récupération des idées à son profit que, si l'économie sociale et solidaire ne profite pas

rapidement de cette opportunité pour proposer ses idées et sa vision de la gouvernance et de l'intérêt général, elle risque fort d'être débordée par des financiers en mal d'idées neuves et de légitimité.

Indicateurs et procédures

Int. : *Selon votre expérience, quels pourraient être des indicateurs complémentaires de ceux existant ?*

T. G. : Partons de l'idée que la performance d'une entreprise n'est pas qu'économique mais aussi sociale, environnementale, démocratique : nous sommes face à deux conceptions extrêmes, des cas d'école.

La première est la position anglo-saxonne du *Social return on investment (SROI)*, qui consiste à attribuer une valeur à l'utilité sociale par le biais d'une monétarisation des bénéfices sociaux produits. C'est à la fois intéressant parce que cela donne un chiffre, mais aussi réducteur parce que, ce faisant, on ignore les aspects qualitatifs et la complexité inévitable des enjeux sociaux.

À l'opposé, dans l'économie sociale et solidaire, on trouve énormément de travaux qui proposent des guides dits d'évaluation de l'utilité sociale. Ces guides sont très riches et très spécifiques mais, par là même, très difficilement appropriables par quiconque n'a pas participé à leur élaboration.

Il y a sans doute quelque chose à inventer entre ces deux extrêmes. France Active, réseau de financement des entreprises sociales en régions, a mis en place depuis peu une méthode de *scoring* du projet social à partir de différents critères qualitatifs et quantitatifs, portant notamment sur l'ancrage local et la gouvernance, qu'ils agrègent. C'est bien fait, lisible et cette approche mériterait d'être développée et pourrait être utile à toutes les entreprises. La norme de responsabilité sociale et environnementale des organisations en préparation, ISO 26000, synthèse globale de travaux antérieurs, produit également un référentiel conceptuel pour produire des indicateurs de performance sociale et environnementale pour toutes les organisations publiques ou privées³.

On ne peut pas se contenter d'une vision macro, sauf à rester au niveau d'un outil de politiques publiques, et il nous faut désormais descendre à un niveau micro, celui de l'entreprise, si l'on veut élaborer un outil de vie économique utile pour le citoyen. Une sorte de Commission Stiglitz 2 dédiée aux nouveaux indicateurs de richesse de l'entreprise serait ainsi la bienvenue !

Int. : *Sur la question de la distribution des richesses, ce qui me paraît le plus manquer n'est pas le travail sur les résultats mais celui sur les procédures et les processus. La question posée aux gestionnaires est celle d'un éclairage, au plan micro, des secrets de leur réussite et des modalités spécifiques de production de leurs richesses par certaines entreprises de l'économie sociale et solidaire, au-delà des phénomènes classiques du leadership ou autres, peu explicatifs quand on va dans le détail.*

Pour une confrontation des pratiques

Int. : *La fertilisation croisée est un enjeu fort pour le développement de l'économie sociale et solidaire qui tente de s'infiltrer dans le champ de l'économie classique. Mais que peuvent lui apporter en retour les entreprises de l'économie marchande ?*

T. G. : C'est au niveau des meilleures pratiques de chacune que cela se joue. Les Jardins de Cocagne montent une expérimentation avec Vinci qui gère des aires d'autoroute, bordées par des terrains agricoles inutilisés, souvent à côté de zones rurales désertées. Des jardins vont y

³ Se reporter sur ce point à *L'Atlas de l'économie sociale et solidaire*, 2009 (réédition prévue en 2011), travail collectif dirigé par François Rousseau, réalisé par les acteurs de l'ESS sur la base, entre autres, de données de l'INSEE. Cf. également, *Panorama de l'Économie sociale et solidaire en France et dans les régions*, Observatoire national de l'économie sociale et solidaire, CRES Limousin.

être créés, qui généreront de l'emploi local et commercialiseront les fruits et légumes de qualité qu'ils produiront dans les restaurants et stations services voisins. Dans une telle opération, tout le monde est gagnant et c'est une façon de faire du business en partenariat en utilisant des effets de levier.

Dans la restauration ou le BTP, les entreprises ont souvent du mal à recruter du personnel qualifié et compétent. Certaines entreprises d'insertion se sont spécialisées sur ces secteurs en réalisant des partenariats à l'échelle du territoire pour réinsérer sur le marché du travail les personnes en difficulté sociale. Les potentialités sont importantes même s'il faut rester vigilant sur certains points.

Quand on parle de partenariat, on évoque généralement les grandes entreprises comme Danone, Vinci ou Essilor. Or, ce qui est plus intéressant à développer, dans une relation plus équilibrée, ce sont les partenariats avec les PME locales. Ce sont souvent des entreprises familiales qui partagent avec les entreprises sociales une vision du long terme, qui sont ancrées dans une dimension locale et sont souvent très engagées dans les notions de responsabilité sociale et de performance globale de l'entreprise, avec lesquelles il peut exister une communauté de projets évidente. Nous réfléchissons à ce type de relation en liaison avec le CJD.

Int. : *Je trouve qu'entre le terme entrepreneur social et votre approche de l'entreprise sociale qui fait du profit et qui le réutilise au service du projet, il y a une réduction dommageable de ce qu'on peut concevoir de l'entrepreneur social, hors efficacité économique strictement financière. Cette efficacité économique peut aussi se concevoir en termes de production de savoirs, de culture, etc., et ne pas être réduite à la production de biens économiques et à cette seule dimension financière.*

T. G. : L'utilisation du profit, ou plus exactement de l'excédent dans le cas des associations, est une question importante, mais l'entrepreneuriat social ne se limite évidemment pas à cela. Les questions de la gouvernance, du lien social, du rapport à l'individu dans l'organisation sont tout aussi importantes.

Notre mouvement contribue à décloisonner, à l'échelle du territoire, le monde de l'économie sociale et solidaire encore trop organisé en silos isolés entre eux. Nous faisons se rencontrer ces différents acteurs, non parce qu'ils appartiennent à telle ou telle famille historique, mais parce qu'ils partagent un projet, des pratiques, des valeurs. Ces rencontres, qui ont lieu dans des entreprises sociales à chaque fois différentes, sont l'occasion d'une meilleure connaissance mutuelle, d'une confrontation des pratiques et de la création de liens ; c'est aussi l'occasion de porter une parole politique et de travailler sur des sujets communs tels la formation, l'innovation sociale ou la création d'un label propre au secteur de l'économie sociale et solidaire, qui sont trois des thèmes de travail retenus pour l'année 2011.

Présentation de l'orateur :

Tarik Ghezali : est délégué général du Mouvement des entrepreneurs sociaux ; ingénieur de formation, il a d'abord travaillé plusieurs années dans le conseil et l'accompagnement de start-ups innovantes, en parallèle d'un fort engagement associatif et militant ; il a ensuite lancé et animé, au sein de l'Avise, un programme d'actions dédié à l'entrepreneuriat social et cofondé le Labo de l'ESS (Économie sociale et solidaire), *think tank* pour une autre économie ; coauteur avec Hugues Sibille, *Démocratiser l'économie, le marché à l'épreuve des citoyens* (Grasset, 2010) ; coauteur avec Claude Alphanféry et Laurent Fraisse (Labo de l'ESS), *Pour une autre économie*, (Alternatives économiques, 2010).

Diffusion mai 2011