

## **Les entreprises de l'économie sociale et solidaire** Une alternative ?

Les organisations de l'économie sociale et solidaire n'ont pas pour but de maximiser les profits et d'enrichir les actionnaires, mais au contraire de répondre aux besoins des adhérents. Pourtant, à l'exception des Scop, qui rassemblent seulement 40 000 des 2 300 000 salariés employés dans l'économie solidaire, la grande majorité des organisations de l'ESS ne se différencie guère du reste des entreprises sur le plan du rapport salarial. Ce qui compte surtout, c'est le secteur d'activité, action sociale et sanitaire, banques et assurances, culture, loisirs, éducation, auquel appartient l'entreprise.

**Philippe Frémeaux**  
est éditorialiste  
à Alternatives  
Economiques et  
ancien président de la  
SCOP éditrice.

Les excès du capitalisme actionnarial font émerger le besoin d'une meilleure prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes à la vie des entreprises, à commencer par ceux des salariés. L'économie sociale et solidaire (ESS), qui rassemble associations, coopératives et mutuelles est-elle une réponse ? De fait, les organisations de l'ESS n'ont pas pour objectif de maximiser leur résultat et enrichir des actionnaires mais, au contraire, de répondre aux besoins de leurs adhérents, associés ou sociétaires, et leur gouvernance se veut démocratique.

Néanmoins ces structures ne prennent pas toujours

en compte, elles non plus, les intérêts de l'ensemble des parties prenantes. De la théorie à la pratique, le chemin est parfois tortueux et l'ESS doit aussi faire un sérieux travail sur elle-même pour devenir exemplaire en matière de démocratie.

### **Une démocratie très spécifique**

La démocratie, à l'échelle de la société toute entière, suppose que des visions concurrentes de l'intérêt général puissent s'exprimer et que l'alternance soit possible. Ce qui va avec la pluralité des partis, des organisations de la société civile, avec la liberté de la presse : de quoi porter les différents intérêts et systèmes de valeurs qui cohabitent au sein de la société.

Inversement, au sein de l'ESS, la gouvernance démocratique a d'abord pour objet d'assurer la pérennité du contrat social initial. D'où un fonctionnement souvent très organisé, donnant une large place à la cooptation, comme le montrent les listes uniques souvent présentées au vote des associés, sociétaires ou adhérents. Cette pratique, qui n'est pas sans rappeler la défunte URSS, ou

***Cette pratique, qui n'est pas sans rappeler la défunte URSS, ou l'Eglise catholique, favorise les dérives vers un formalisme peu propice à la vitalité de la vie démocratique.***

l'Eglise catholique, favorise les dérives vers un formalisme peu propice à la vitalité de la vie démocratique, surtout quand elle n'est pas assumée. Dans de nombreuses entreprises, surtout quand la taille et la technicité le facilitent, le pouvoir est en fait

exercé par les managers, comme l'illustre le destin – et les dérives – de certaines grandes banques coopératives ou mutuelles d'assurances. Mais on observe aussi dans bien des associations – petites et grandes – des présidences à vie de roitelets indéboulinables, dont la disparition s'accompagne de toutes les dérives...

Les organisations de l'ESS devraient donc réfléchir plus avant à leurs modes de gouvernance et lier cette réflexion à une mise en débat permanente de leur projet : le respect de l'objet social suppose de savoir aussi s'adapter à des circonstances changeantes. Mais la vérité, au final,

est bien que la gouvernance démocratique dont se prévaut l'ESS ne fait pas toujours envie.

### **Une démocratie qui ne profite qu'à une seule partie prenante**

Le second point essentiel concernant la démocratie au sein de l'ESS, tient au fait qu'elle ne profite, en règle générale, qu'à une seule partie prenante à la vie de l'entreprise.

Dans une société de capitaux, le pouvoir revient en théorie aux actionnaires qui votent en fonction du capital qu'ils détiennent. Dans l'ESS, le pouvoir n'est pas attaché aux capitaux, mais aux personnes. Le principe « une personne, une voix » est partout appliqué. En revanche, il ne bénéficie qu'aux adhérents bénévoles dans la plupart des associations, aux commerçants propriétaires de leur magasin dans le commerce associé (ex : Centre E. Leclerc), aux adhérents ou aux sociétaires - les clients associés - dans les mutuelles ou les banques coopératives. C'est ainsi que dans la plupart des grandes associations employeuses - notamment dans l'action sociale, la santé ou l'enseignement -, on trouve des conseils d'administration où ne sont représentés ni les salariés ni les bénéficiaires du service. La classe d'acteurs qui détient statutairement le pouvoir n'est pas tenue à le partager ou à y associer d'autres classes d'acteurs, et notamment les salariés.

### **Le secteur plus que le statut**

Dans cette perspective, l'immense majorité des organisations de l'ESS se différencie peu du reste des entreprises sur le plan du rapport salarial, même si le patron n'a pas pour objectif de maximiser les résultats tirés du capital investi. Les directions peuvent tout autant chercher à maximiser les résultats afin d'assurer la croissance de la structure, ou tout simplement réduire les coûts pour s'adapter à un environnement devenu plus difficile (moindres subventions publiques par exemple...).

En pratique, les études montrent que les modes de régulation salariale observés dans les organisations de l'ESS sont très liés au secteur d'activité : les salaires sont

plus hauts dans toutes les banques - qu'elles soient ou non coopératives - et plus bas dans les petites structures qui peinent à boucler leurs fins de mois, qu'il s'agisse de PME familiales ou de petites associations qui mordent le diable par la queue et où les bénévoles attendent des salariés un engagement souvent excessif au vu des salaires distribués.

***En pratique, les études montrent que les modes de régulation salariale observés dans les organisations de l'ESS sont très liés au secteur d'activité : les salaires sont plus hauts dans toutes les banques et plus bas dans les petites structures qui peinent à boucler leurs fins de mois.***

Les organisations de l'ESS subissent les contraintes et suivent les règles qui caractérisent les secteurs où elles opèrent : action sanitaire et sociale, éducation, culture, loisirs, banques et assurances. D'une manière générale, les écarts de salaires sont cependant plus faibles, signe d'une préférence pour l'égalité plus forte que dans les sociétés de capitaux (Cf. *L'échelle*

*des salaires est plus resserée dans le secteur de l'économie sociale.* Laurent Bisault. Insee Première n° 1390 - février 2012)

### **L'exception Scop**

En réalité, les salariés ne détiennent le pouvoir qu'au sein d'une seule catégorie de structures de l'ESS : les Scop, sociétés coopératives et participatives, qui rassemblent seulement 40 000 personnes sur les 2.300 000 salariés employés dans l'ESS.

Les Scop constituent une réelle alternative aux sociétés de capitaux : les salariés-associés apportent les fonds nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et ils élisent ses dirigeants sur la base du principe « une personne, une voix ». Les réserves accumulées ne peuvent pas être partagées entre les actionnaires et sont obligatoirement mises au service du projet collectif. Aucune plus-value ne peut être dégagée lors de la revente des parts sociales. Du fait de la difficulté à attirer les capitaux extérieurs dans un tel contexte, mais aussi à la nécessité de constituer un groupe prêt à partager les joies et les peines d'une aventure entrepreneuriale, les Scop demeurent peu nombreuses, même si elles sont présentes dans toutes les activités : industrie, bâtiment, services. Elles rassemblent le plus souvent des

professionnels de qualification homogène dans de petites structures, loin de la division du travail et de l'organisation hiérarchisée qui caractérisent la grande entreprise, des petites structures qui ont en outre pour caractéristique d'opérer dans les secteurs où les besoins de capitaux sont faibles. Elles témoignent néanmoins qu'on peut produire efficacement des biens et des services sans laisser la démocratie à la porte de l'entreprise, même si l'élection du gérant, ou du conseil d'administration qui choisit en son sein le PDG, ne suffit pas à donner, là non plus, une réelle épaisseur à la démocratie. Il faut aussi que soit mis en place un vrai management participatif et que les institutions représentatives du personnel (IRP) assurent un double canal de représentation des salariés. Il est malheureux d'observer que certains patrons de Scop, au motif qu'ils ont reçu l'onction de l'élection, se croient dispensés d'assurer le bon fonctionnement des IRP.

De multiples Scop trouvent cependant de bons compromis entre la nécessité d'avoir une direction qui dirige et la mise en place de procédures permettant d'avoir de vrais débats sur la stratégie et le fonctionnement de l'entreprise.

Reste à faciliter leur développement. Une tâche à laquelle s'est attelé Benoit Hamon, ministre de l'Economie sociale et solidaire, qui souhaite faciliter la reprise d'entreprise en Scop, y compris, et surtout, pour les entreprises qui marchent, ce qui suppose de pouvoir mobiliser des capitaux extérieurs pendant une période de transition, le temps pour le collectif salarié d'accumuler de quoi rembourser la dette, en y affectant une partie des résultats de l'entreprise. La solution Scop peut aussi être étudiée pour reprendre les entreprises en difficulté quand leur viabilité n'est pas compromise. Elle ne peut constituer une solution sociale magique quand les difficultés sont trop profondes.

En dehors des Scop donc, le rapport salarial au sein des organisations de l'ESS est souvent proche de ce qu'il est ailleurs. Pour autant, quand les directions ont le souci de mettre en oeuvre un management participatif, respectueux des personnes, donnant à tous un large accès à l'information et à la formation, et que l'objet social de l'organisation a une utilité incontestable, les salariés, même non associés statutairement à la gouvernance, font géné-

## Les Scic, une innovation utile

Les sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) ont vu le jour en 2001. Ce statut permet d'associer différents collègues représentant divers types de parties prenantes à la gouvernance de sociétés qui produisent des biens et services à forte utilité sociale : salariés, bénévoles, usagers, associations, collectivités territoriales...

Après dix ans, on compte plus de deux cents Scic, présentes dans de nombreux secteurs : énergies renouvelables, recyclage, valorisation de ressources locales, services à forte utilité sociale dans le secteur sanitaire et social... Quelques exemples : Bois Bocage Energie, née dans l'Orne en 2006, rassemble désormais plus de cent associés - agriculteurs, particuliers, collectivités - qui ont développé une filière de valorisation énergétique des coupes de bois liées à l'entretien des haies. Okhra, à Roussillon, dans le Vaucluse, valorise le patrimoine local, à la fois écomusée des carrières d'ocre et fabricant de teintures respectant les techniques traditionnelles. Websourd, fondée par la Fédération nationale des sourds de France et l'Union régionale des Scop Midi-Pyrénées - Languedoc-Roussillon, propose des services au profit des personnes malentendantes.

Dans un tout autre genre, à Chalais, en Charente, ce sont des éleveurs et des bouchers de la région qui, sous l'égide de la commune, se sont rassemblés avec quelques salariés pour pérenniser un centre d'abattage permettant de mettre en oeuvre des filières courtes au bénéfice des producteurs, des transformateurs et des consommateurs.

Au total, les Scic, bien qu'encore peu nombreuses, rassemblent sur un mode coopératif des acteurs aux intérêts parfois contradictoires en apparence - producteurs et consommateurs notamment - qui parviennent, en s'associant, à dégager des compromis gagnant-gagnant pour créer de la richesse et de l'emploi sur les territoires. Une forme de dépassement du marché ?

ralement preuve d'une forte implication et d'une grande loyauté envers la structure qui les emploie. Un puissant facteur d'efficacité. Mais cette règle n'est pas générale, et certaines sociétés de capitaux parviennent à des résultats assez proches !

### **Deux défis**

Pour l'avenir, l'économie sociale et solidaire est confrontée à deux défis principaux. Tout d'abord, la gouvernance de ses structures doit évoluer pour assurer une meilleure représentation des différentes parties prenantes, en due proportion de leur intérêt à la marche de chaque organisation. Sur ce plan, le nouveau statut de société coopérative d'intérêt collectif (Scic), créé il y a dix ans, a une valeur d'exemple (voir encadré). Il faut aussi que l'ESS imagine en permanence de nouvelles façons de répondre aux besoins sociaux. Car l'économie sociale et solidaire ne fait sens qu'aussi longtemps qu'elle échappe à la banalisation et à l'instrumentalisation dont sont victimes nombre de ses organisations.

#### **Pour en savoir plus :**

*La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire.* Philippe Frémeaux. Juin 2011. Ed. Les Petits Matins

*Quel potentiel de développement pour l'économie sociale et solidaire ?* Philippe Frémeaux. Janvier 2012. Etude réalisée pour le compte de la Fondation Charles-Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme et la Caisse des dépôts et consignations. Téléchargeable en ligne sur [www.alternatives-economiques.fr/](http://www.alternatives-economiques.fr/)

## **Un partenaire social en émergence**

Le monde de l'économie sociale s'est affirmé comme partenaire social employeur ces dernières années.

C'est ainsi qu'aux élections prud'homales de 2008, l'Association des Employeurs de l'Economie Sociale (AEES, qui regroupe l'Usgeres, l'Unifed et le Gema) a obtenu 19% des voix, toutes sections et tous conseils confondus, améliorant son score de 2002 de huit points. Ce qui en fait la deuxième force patronale en France après l'Union pour les Droits des Employeurs (MEDEF, CGPME, UPA, FNSEA, UNAPL).

La capacité des structures patronales de l'économie sociale à négocier des accords interprofessionnels demeure cependant limitée par la grande diversité des statuts et conventions collectives qui s'appliquent dans les différentes activités où opèrent associations, coopératives et mutuelles. Il n'en demeure pas moins qu'offrant plus de 10 % des emplois, ils sont désormais en position d'être reconnus comme partenaire social à part entière, comme l'a montré leur participation à la conférence sociale de juillet 2012.