



Laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation
(Equipe d'accueil 3604)

DOCUMENT DE TRAVAIL

DT/57/2009

**Complexité, tensions et richesses de la gouvernance des entreprises
d'économie sociale**

Patrice Braconnie, Gilles Caire (CEDES)

Complexité, tensions et richesses de la gouvernance des entreprises d'économie sociale

Patrice BRACONNIER

Professeur associé à l'Université de Poitiers et chercheur au CEDES-LAB. RII (EA 3604). Il est coresponsable du Master Professionnel « Droit et développement de l'économie sociale et solidaire ». Ses travaux portent sur les processus de gouvernance, l'articulation entre développements individuel et collectif, et l'évaluation des politiques publiques.

patrice.braconnier@univ-poitiers.fr

Gilles CAIRE

Maître de conférences HDR de Sciences économiques à l'Université de Poitiers et chercheur au CEDES-LAB. RII (EA 3604). Il dirige le Master Professionnel « Droit et développement de l'économie sociale et solidaire ». Ses travaux portent sur la consommation, la protection sociale, le tourisme et l'économie sociale et solidaire.

gilles.caire@univ-poitiers.fr

Résumé

Au-delà de son extrême diversité, l'économie sociale revendique un certain nombre de valeurs, de principes et de logiques de fonctionnement communs qui se cristallisent dans le mode de gouvernance des entreprises d'économie sociale. Après avoir décrit la complexité de la gouvernance en économie sociale au regard de celle des entreprises capitalistes, l'article dégage les tensions qui résultent de cette complexité. Puis les liens en économie sociale entre gouvernance et concrétisation du projet sont étudiés sous l'angle des valeurs mobilisées et du développement humain.

Introduction

L'économie sociale est extrêmement diverse, en termes de statuts (mutuelles, coopératives, associations, fondations), d'histoires (périodes de création, courants de pensée, personnalités fondatrices), de secteurs d'activité et de publics (santé, assurance, banque, artisanat, culture, insertion, services à la personne, formation, tourisme, sport, loisirs...), de taille (chiffres d'affaire et effectifs, de la petite association employeuse avec un mi-temps aux dizaines de milliers de salariés des grandes banques coopératives ou mutualistes) et de modalités de financements (cotisations des membres, produit des ventes, subventions publiques, mécénat...). Malgré cette extraordinaire hétérogénéité (cf. *encadré 1*), l'économie sociale revendique néanmoins un certain nombre de valeurs, de principes et de logiques de fonctionnement communs. Ainsi les deux Chartes, française (CNLAMCA, 1980, actualisée en 1995) et européenne (CEP-CMAF, 2002), de référence proclament que l'économie sociale repose sur sept grands principes : « *la primauté de la personne et de l'objet social sur le capital ; l'adhésion volontaire et ouverte ; le contrôle démocratique par les membres ; la conjonction des intérêts des membres usagers et de l'intérêt général ; la défense et la mise en oeuvre des principes de solidarité et de responsabilité ; l'autonomie de gestion et l'indépendance par rapport aux pouvoirs publics ; l'essentiel des excédents est destiné à la*

poursuite d'objectifs de développement durable, de l'intérêt des services aux membres et de l'intérêt général. » L'objet de cet article est de montrer comment ces principes se cristallisent dans le mode de gouvernance des entreprises d'économie sociale¹. Après avoir décrit la complexité de la gouvernance en économie sociale au regard de celle des entreprises capitalistes (1), nous parcourons les tensions qui résultent de cette complexité (2). Puis nous nous intéressons aux liens en économie sociale entre gouvernance et concrétisation du projet sous l'angle des valeurs mobilisées (3) et du développement humain (4).

Encadré 1 : L'économie sociale en chiffres

Selon l'INSEE, l'économie sociale représente en 2006 un peu plus de deux millions de salariés, soit 10% de l'emploi salarié national (hors agriculture). Sa présence est particulièrement importante dans les secteurs des activités financières (35% des effectifs salariés) et de l'éducation, santé et action sociale (29%).

	Etablissements	Nombre d'adhérents	Effectifs salariés	Activité éco.
Associations	1 100 000 (175 000 assoc. employeuses)	Bénévoles : 935 000 ETP	1 675 000	59 MM€
Coopératives	68 000	8 millions de sociétaires	775 000	188 MM€
Banques coopératives	23 000	19 millions de sociétaires	435 000	71 MM€ (PNB)
Mutuelles de santé	823 mutuelles + 2200 étab. de services de soins et d'accompagnement	38 millions de personnes couvertes	55 000	16 MM€de cotisations
Sociétés mutuelles d'assurance	44 sociétés	22 millions d'assurés	35 000	20 MM€de cotisations
Coopératives agricoles	3200 coopératives et 12700 CUMA	395 000 adhérents	150 000	80 MM€

Sources : ADDES, GNC, Mutualité Française, GEMA, CFCA

1. La complexité de la gouvernance en économie sociale au regard de celle des entreprises capitalistes

Le « programme » de l'entreprise capitaliste est fondamentalement assez simple : la finalité est de maximiser le profit de ses propriétaires et les moyens en sont la satisfaction –rapport qualité/prix – du client et une combinaison efficace des facteurs de production. Dans ce cadre où les acteurs qui priment sont les actionnaires (*shareholders*), la gouvernance d'entreprise se définit comme « *l'ensemble des moyens mis en oeuvre pour s'assurer que les décisions de l'entreprise, ses actifs et les comportements de ses dirigeants et salariés vont bien dans le sens des objectifs de l'entreprise, tels qu'ils ont été définis par les actionnaires* » (Cercle des

¹ Nous utilisons ce terme au sens de la présence d'au moins un salarié au sein de la structure, ce qui exclut de fait les associations non-employeuses, mais inclut les associations ne participant pas au marché. Nous nous appuyons sur la définition de la production par la Comptabilité nationale : « *activité exercée sous le contrôle et la responsabilité d'une unité institutionnelle qui combine des ressources en main-d'oeuvre, capital et biens et services pour fabriquer des biens ou fournir des services* », biens ou services qui peuvent être vendus sur un marché (production marchande) ou mis à disposition à titre gratuit ou quasi-gratuit (production non-marchande).

économistes, 2003) à savoir la maximisation de la valeur actionnariale (rendement en dividendes et plus-value en capital). Cette gouvernance capitaliste peut éventuellement s'enrichir d'une dose volontariste d'éthique des affaires, de responsabilité sociale et environnementale ou de prise en compte des parties prenantes à l'entreprise (*stakeholders* : salariés, principaux clients, prêteurs et fournisseurs, acteurs de la « société locale »...), non comme des objectifs complémentaires mais plutôt comme des moyens de parvenir à une durabilité des profits sur le long terme. Dans tous les cas, le problème central de la gouvernance reste « *la série des délégations en cascade : les administrateurs sont mandatés par les actionnaires et ils mandatent à leur tour les dirigeants. Derrière ces mandats, il y a beaucoup d'asymétrie d'information et de hasard moral* » (op. cité), provoquant des problèmes de contrôle, de coordination et d'incitation ce qui explique le recours aux théories économiques de l'agence, des coûts de transaction, des conventions.

Le programme des entreprises d'économie sociale est bien plus « copieux ». Si « *elles vivent dans l'économie de marché* », « *leur finalité est le service de l'homme* » (Charte 1980, art. 7) c'est-à-dire « *de réaliser la rentabilité sociale et pas seulement économique, d'être au service du plus grand nombre, de dégager des bénéfices au profit de tous et non de quelques-uns, de développer la solidarité et la justice sociale pour aider à l'émancipation de l'Homme.* » Ainsi, « *toutes, peu ou prou, visent simultanément plusieurs objectifs* » (Charte, 1995). La recherche de gains monétaires est considérée comme un moyen pour réaliser un projet (« *les excédents d'exercice ne peuvent être utilisés que pour leur croissance et pour rendre un meilleur service* ») et non comme un objectif en soi. En conséquence elles s'organisent autour d'« *un régime particulier d'appropriation, de distribution ou de répartition des gains* » et « *leur succès ne se mesure pas seulement à leurs performances économiques, qui sont toutefois une condition indispensable pour pouvoir réaliser leurs finalités mutualistes et solidaires, mais surtout par leurs apports en termes de solidarité, de cohésion sociale et d'ancrage dans les territoires* » (Charte, 2002).

Le système de gouvernance des entreprises d'économie sociale doit prendre en compte cette formidable complexité :

- la finalité n'est pas univoque - le rendement monétaire pour une seule catégorie d'acteurs, celles des actionnaires - mais multidimensionnelle selon des logiques d'action différentes (hiérarchisées) et au service d'acteurs tant internes qu'externes (Labie, 2005) ;
- la volonté de produire autrement, avec des exigences sociales et environnementales, se combine à l'hybridation de ressources économiques et sociales : monétaires et marchandes (vente de la production), monétaires et non-marchandes (subventions publiques, mécénat, dons...), non monétaires et humaines (bénévolat) ;
- le but non lucratif (ou la lucrativité limitée dans les SCOP) « résume » l'intégration dans le fonctionnement des valeurs de démocratie, de solidarité, d'engagement et de responsabilité, de confiance réciproque, de considération (tous termes figurant dans la Charte de 1980).
- l'évaluation des « résultats » n'est pas que financière, elle est aussi une évaluation de la capacité à mettre en oeuvre des actions et pratiques exprimant le sens du projet associatif : respect et promotion des valeurs proclamées et effets en matière de développement humain.

Dès lors, l'analyse ne peut se faire que dans une approche large de la gouvernance de type multi-partenariale (*stakeholders*) et non plus dans une vision étroite de la simple articulation entre les adhérents (transposition de la catégorie des actionnaires) et la direction de la structure. La gouvernance vise à favoriser une coopération créatrice de richesses matérielles, sociales et humaines et la performance n'est plus appréciée au regard des seuls intérêts d'une catégorie particulière, les actionnaires ou les adhérents, mais au regard de ceux de l'ensemble des partenaires. En économie sociale, la gouvernance recouvre donc « *l'ensemble des modalités institutionnelles régissant les interactions d'acteurs dont les activités contribuent à*

la réalisation d'objectifs relevant de l'intérêt général » (Enjolras, 2005) et une sorte d'idéal type peut être schématisé en termes d'interactions entre quatre pôles (production, utilisation du service, appartenance, dirigeance) :

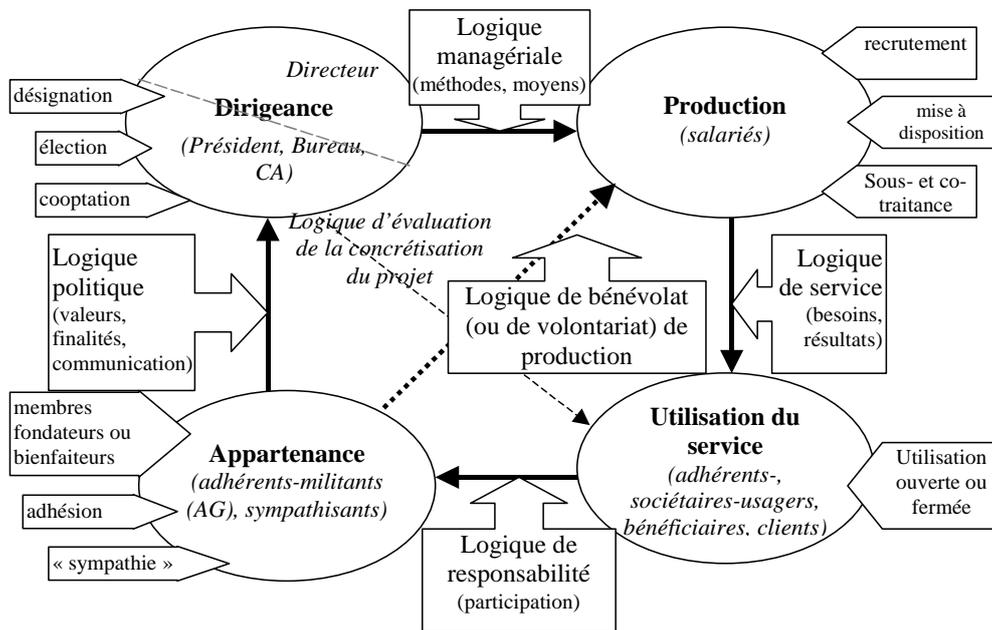


Schéma inspiré de M. ADAM (2001 et 2005, p.36 et 56) et H. NOGUES (2003) et élaboré pour un rapport à la DIES consacré au tourisme social et associatif (CAIRE, 2005)

1) La logique de service n'est pas celle de la rentabilité de chaque produit mis sur le marché, mais, tout en assurant un équilibre économique global de l'ensemble des activités, celle de la réponse aux besoins dans une volonté d'utilité sociale, de proximité et d'égalité de traitement solidaire (sans segmentation des clientèles). Assurer ce service de qualité complexe implique de la part des dirigeants une attention plus grande aux contacts du personnel salarié avec les usagers, qui peuvent être uniquement des adhérents ou des sociétaires (utilisation fermée), et/ou des bénéficiaires sociaux ou des clients « classiques » non adhérents (utilisation ouverte). La satisfaction du besoin ne se mesure pas seulement par l'acte d'achat.

2) La logique de responsabilité vise la participation du « client » à la vie décisionnaire de « l'entreprise », et ne peut être confondue avec la seule remontée d'informations par des enquêtes de satisfaction et des clubs de consommateurs dans une optique de fidélisation et de marketing viral. La particularité de l'économie sociale est que l'adhérent ou le sociétaire sont à la fois individuellement les « clients » et collectivement les « patrons ». Cette participation à l'orientation de l'entreprise s'apprécie notamment au nombre de présents lors des assemblées générales.

3) La logique politique n'est pas une délégation de pouvoir en termes de bonne représentation d'intérêts financiers reposant sur un système électif en termes de parts de capital détenues. On est sur un registre de confiance afin d'assurer une bonne représentation des valeurs et des besoins, et sur un système électif « un homme = une voix ». La légitimité et l'autorité des membres du Conseil d'administration (élus, cooptés ou désignés) ne sont pas conférées par la détention de capital, mais sont d'abord morales, cognitives et pragmatiques. Ils ne sont pas motivés par une rationalité monétaire ni contraints par le respect d'un contrat au sens strict. L'autre particularité de l'économie sociale (en dehors du cas particulier des coopératives de

travailleurs) est l'absence de PDG, c'est-à-dire de fusion en une unique personne des logiques politique et managériale, et son remplacement par un binôme Président/Directeur.

4) La logique managériale est sans doute celle qui est théoriquement la moins distinctive des 4 (sauf pour les coopératives de producteurs et de salariés). Néanmoins la quasi-totalité des organismes de l'économie sociale affiche une volonté de « mieux traiter » leurs salariés², recrutés ou mis à disposition, et de les faire participer au projet. La relation de subordination est toujours juridiquement valable, mais est « moralement » atténuée : une logique de coordination humaine se substitue à la logique d'exploitation de « ressources humaines ». Dans la réalité, ce mieux-disant social » n'est pas toujours respecté, faute de moyens financiers ou faute de réelle démocratie sociale.

5) La logique de bénévolat de production des militants en complémentarité des salariés est là encore spécifique à l'économie sociale. Son importance et ses formes sont très diverses, allant d'une absence totale (les militants ne sont partie prenante qu'à la logique politique) à une quasi-exclusivité de production bénévole (le salarié n'étant que très peu en contact avec les usagers et n'ayant qu'une fonction de back office) en passant par un accompagnement des salariés dans certaines tâches (binôme délégué/salarié dans certaines mutuelles).

6) La logique d'évaluation ne peut se résumer seulement au suivi d'un tableau de bord composé d'indicateurs financiers de comptabilité analytique, mais doit être capable de mesurer la concrétisation du projet en termes de mise en œuvre des valeurs et de développement humain (cf. la partie 3 ci-dessous).

Deux autres éléments importants qui ne figurent pas sur le schéma sont également à prendre en considération :

- la gouvernance en économie sociale est souvent de type multi échelons territoriaux au sein de Fédérations, d'Unions, de Caisses... et s'intègre dans celle plus large des mouvements sociaux auxquels elles participent ;
- les relations avec les pouvoirs publics (sous forme de tutelle, convention, appel d'offre, subvention...) contraignent parfois fortement l'autonomie de la gouvernance interne³.

2. Les tensions qui résultent de la complexité de la gouvernance en économie sociale

Cette complexité des logiques de gouvernance en économie sociale est source potentielle de nombreuses tensions.

Le premier type de tension se situe entre la « cause » (l'engagement, le militantisme ; partie gauche du schéma) et le « contrat » (de travail pour le salarié, commercial pour l'utilisateur ; partie droite du schéma). La conciliation (ou la synergie ?) ne pouvant s'opérer que par le partage du projet démocratique par toutes les parties prenantes, alors que dans les entreprises capitalistes, la cause (le profit) n'a pas à être partagée par les clients et les salariés. Côté salariés, cette tension s'exprime notamment en termes de temps de présence dans la structure qui peut parfois être indifféremment assimilé à du temps de travail ou à du temps militant non payé. Côté usagers, il s'agit de promouvoir la métamorphose d'un individualisme passif et indifférent du consommateur « roi » en un agir responsabilisant et collectif propre à l'économie sociale.

² Et le cas échéant leurs sous-traitants.

³ La future réorganisation (spatiale et de compétences) des différents échelons territoriaux (collectivités locales et services déconcentrés de l'Etat) va aussi fortement peser sur la territorialisation de la gouvernance en économie sociale.

La seconde catégorie d'enjeux provient de la revendication de démocratie participative. Au fur et à mesure que la taille de la structure augmente, la démocratie directe devient plus difficile à pratiquer ce qui nécessite de développer une démocratie représentative. Or la participation « militante » est plus forte chez les personnes à « capital social » et/ou retraitées ce qui peut se traduire par une composition du Conseil d'administration non représentative de la population des usagers ou adhérents (en termes d'âge, de sexe, de catégories sociales...) ⁴. S'exprime ici la tension entre le besoin de capacités techniques, intellectuelles et sociales (prise de parole en public, expression de ses arguments, gestion des conflits lors des réunions...) et la nécessité d'une diversité de représentation de toutes les catégories des adhérents (cf. encadré 2). L'ambition démocratique nécessite aussi de réussir à concilier héritage - constitué d'une histoire culturelle parfois très ancienne, d'équipements existants, d'hommes et de femmes bénévoles ou salariés, d'un réseau constitué - et adaptation ouverte, renouvelée et créative. Autrement dit, le projet a toujours « *un double aspect apparemment contradictoire* :

- celui d'un référent, d'un repère rassemblant les valeurs qui regroupent les parties prenantes ; ce qui implique qu'il conserve une certaine fixité, une certaine stabilité dans le temps ;

- celui d'un « embarquement pour un itinéraire » ; ce qui implique qu'il reste ouvert, susceptible d'évoluer, offrant ainsi la possibilité d'une co-construction avec d'autres parties prenantes grâce au débat et à l'échange ». (H. Noguès, op. cité)

Encadré 2 : Le monde associatif est-il plus représentatif de la société civile que les élus locaux ?

La question de la démocratie représentative en économie sociale peut être illustrée par la comparaison avec le monde politique local. Nous avons ci-dessous choisi l'exemple des maires et des présidents d'association. Au regard de la population des maires, il ressort notamment une meilleure représentation des femmes, des 18-45 ans, des professions intermédiaires et des employés. Par contre au regard de la composition de l'ensemble de la population française des plus de 18 ans, il demeure une sous-représentation des femmes, des moins de 35 ans et des ouvriers.

	Maires (élus en 2001)	Présidents d'association (2005)	Population des + 15 ans (2005)
<i>Genre</i>			
Hommes	89,1%	69%	48,5%
Femmes	10,9%	31%	51,5%
<i>Age</i>			
18-35 ans	(21-30 ans) 0,3%	7%	33,4%
36-45 ans	(31-40 ans) 7,1%	14%	17,8%
46-55 ans	(41-50 ans) 25,4%	22%	17,0%
56-65 ans	(51-60 ans) 30,2%	25%	11,4%
Plus de 65 ans	(61-70 ans) 30,9%	32%	20,3%
	(71 ans et +) 5,9%		
<i>PCS</i>			
Agriculteurs	18%	1,1%*	1,3%
Artisans, commerçants, chefs d'entreprise	6,9%	3,2%*	3,3%
Cadres et professions intellectuelles supérieures	22,7%	21%*	7,0%

⁴ Dans les entreprises capitalistes, cette contrainte n'existe pas puisque le seul critère de « diversité » est le poids en capital.

Professions intermédiaires	6,9%	14%*	11%
Employés	7,3%	11,3%*	15,1%
Ouvriers	1,5%	3,2%*	16,3%
Retraités	29,7%	46%	22,1%
Autres inactifs	7%	?	23,9%

* actifs ou retraités ; Sources : CEVIPOF et INSEE

Une autre atteinte à la gouvernance démocratique peut surgir de la création d'un fossé entre les élus bénévoles (dévorés par le temps et non spécialisés) et les experts⁵, les élus risquant de se transformer en quasi spectateurs : « *le droit de vote ne garantit pas en soi l'expression démocratique, la délégation de compétences devant s'accompagner d'une mise à niveau technique des sociétaires et des administrateurs locaux et régionaux (transferts de connaissances) et d'une attribution de règles de contrôle de l'orientation stratégique (liberté de pouvoirs)* » (Richez-Battesti, 2007).

Un troisième genre de difficultés s'exprime dans les modalités de gestion de la structure. Tout d'abord il peut y avoir une double opposition, entre transparence et partage démocratique et confidentialité stratégique du développement (acquisitions, nouveaux marchés, nouveaux produits), et entre le temps long de la démocratie⁶ et le temps court de la réactivité économique. Ensuite la nécessité d'économies d'échelle poussant à la concentration et à la centralisation peut aller à l'encontre de la démocratie de proximité (convivialité, échanges, réciprocity, souplesse, adaptation fine aux besoins). Enfin l'externalisation de certaines tâches et, pour les plus grosses structures, la création de filiales avec statut commercial conduit à réduire le champ démocratique.

Le dernier type de tensions provient du mouvement d'isomorphisme institutionnel vis-à-vis de la gouvernance d'entreprise « classique », c'est-à-dire « *un processus contraignant qui force les unités d'une population à ressembler aux autres unités qui font face au même ensemble de conditions environnementales* » (Di Maggio, Powell, 1983) décomposable en trois éléments (Caire, 2007) :

- l'isomorphisme coercitif qui désigne la pression exercée par la réglementation et l'attribution des financements publics. Le problème est accentué par le manque de compréhension et de reconnaissance au plan européen de cette originalité de la gouvernance de l'économie sociale, l'U.E érigeant en principe la gouvernance d'entreprise et ayant du mal à intégrer les spécificités historiques statutaires françaises⁷ ;
- l'isomorphisme mimétique qui décrit la standardisation des réponses aux difficultés par copie des formules « qui marchent », ou même simplement supposées marcher à travers un certain sentiment des générations actuelles de « ringardise » des valeurs exprimées par les fondateurs et de fantasme de performance de l'entreprise et de l'entrepreneur ;
- l'isomorphisme normatif qui résulte de l'influence de l'expertise et de la professionnalisation (mêmes écoles, mêmes recrutements des cadres salariés) qui rend plus difficile l'inscription des valeurs dans les pratiques de métier et les partenariats.

⁵ Dans les entreprises capitalistes, on est souvent dans l'entre-soi du monde des affaires (cf. les cumuls des mandats d'administrateur des grands patrons).

⁶ Ce temps long permet aussi de la maturation, du recul, d'éviter le court termisme et du temps gagné sur l'acceptation et la mise en œuvre de nouveaux projets.

⁷ cf. notamment le débat autour des administrateurs indépendants (Pfimlin, 2006).

Encadré 3 : Gouvernance et évaluation

La gouvernance peut être analysée comme un processus à quatre phases (concertation, diagnostic, prospective et coordination) ayant en son cœur la question de l'évaluation. En effet, l'on s'accorde à considérer la gouvernance comme un phénomène collectif rendant la phase de concertation indispensable ; la question de l'évaluation est donc de savoir pourquoi se concerter avec telles personnes plutôt qu'avec telles autres. Ensuite, si la gouvernance veut s'exercer en connaissance de cause, elle s'appuie sur une phase de diagnostic ; l'évaluation réside alors dans la détermination des aspects positifs et négatifs de la situation. Si la gouvernance ne se limite pas à la gestion des affaires courantes ou aux améliorations immédiates, si elle se veut créative, elle a intérêt à passer par une phase de réflexion prospective ; l'évaluation concerne ici l'importance des enjeux que cette réflexion dégage, l'absence de maîtrise, la vraisemblance des ruptures pressenties et la capacité de chasser certaines idées reçues sur l'avenir. Enfin, la gouvernance n'est pas qu'échanges, réflexion sur l'existant ou l'avenir, elle porte aussi sur l'action collective et passe inévitablement par la coordination ; l'évaluation s'exerce sur l'organisation de l'action.

Ainsi, au travers des phases du processus de gouvernance, l'évaluation est considérée comme l'importance que l'on accorde à ses partenaires, aux ressources, à l'avenir et à la façon dont on agit ensemble. L'évaluation donne du sens à la décision et à l'action collective et alimente la dynamique de réalisation des finalités collectives.

3. Des valeurs comparées de la gouvernance

La notion de « valeurs » est très souvent invoquée par les acteurs français de l'économie sociale. Il s'agit souvent de mettre en avant que l'économie sociale et solidaire, elle, a des valeurs ; sous-entendu, il n'y en aurait pas dans le reste de l'économie. Il s'agit là parfois d'un phénomène de sociocentrisme économique regrettable qui n'est d'ailleurs pas très cohérent avec l'humanisme et l'altruisme que l'économie sociale se veut d'afficher notamment. De plus, cela ne dit pas grand-chose de ces fameuses valeurs. Aussi, proposons-nous d'utiliser une grille de lecture des valeurs et du sens, tirée de l'ouvrage de Bruno Lussato, *Le défi culturel* (1991), qu'il a lui-même empruntée notamment au cybernéticien Stafford Beer. Lussato distingue cinq échelles de valeurs, indépendantes, non pas opposées mais complémentaires du sens que chacun tire des situations et leur donne par l'évaluation :

- Hédonique : varie d'agréable à pénible ; sensation ressentie par un individu ;
- Esthétique : varie du beau au laid ; structure ou cohérence ressentie émotionnellement ou intuitivement ;
- Logique : varie du vrai au faux ; structure ou cohérence logiquement calculée ou déduite ;
- Utilitaire (ou économique) : varie de l'utile au nuisible ; rapportée à l'efficacité ou à la contribution à la survie ou au développement d'un système de référence, le moi, l'entreprise ;
- Éthique : varie du bien au mal ; rapportée à l'utilité pour un système social de référence : code spirituel, valeurs de sacrifice... nécessite la décentration spatiale : on juge en fonction d'autrui.

Partant de ces définitions, nous proposons une tentative de comparaison entre économie sociale et économie « classique » quant aux valeurs motivant leurs gouvernances respectives.

Valeur hédonique

L'économie sociale affichant une dimension collective, ce n'est sans doute pas cette valeur, à caractère individuel, qui y est la plus prégnante. Par contre, la valeur hédonique est fortement prise en compte dans le reste de l'économie dans la mesure où elle renvoie notamment au

déclenchement de pulsions d'achats. Dans « Réenchanter le monde » (2006), Bernard Stiegler explique comment l'économie capitaliste exploite ce « filon » au point de risquer de l'épuiser. Il s'agit de capter l'attention des consommateurs potentiels en endormant leur esprit critique et, ainsi, de les mettre en situation d'expression sans entrave de leur libido, de leur bon plaisir... De même, on sait l'influence des enfants dans la décision d'achat. Ce phénomène, basé sur des comportements du type « *ça me plait, je le veux tout de suite, ici, maintenant !* » renvoie bien à l'explication que B. Lussato donne de cette valeur.

En termes de gouvernance, les points de vue sur ce genre de motivation diffèrent entre économie sociale et reste de l'économie. Dans l'économie sociale, il ne s'agit pas, a priori, de « jouir » de son argent mais de l'économiser ou de l'utiliser pour acheter à un « juste prix ». Dans le reste de l'économie, la logique industrielle et capitaliste pousse plus à la consommation, considérée de plus en plus nécessaire au bon fonctionnement de l'économie, à la croissance...

Valeur esthétique

La gouvernance peut-elle être emprunte d'une structure ou d'une cohérence que nous pouvons ressentir émotionnellement ou intuitivement ? Il est notamment question ici d'harmonie. Dans ce sens, le « juste prix », le commerce équitable pourrait apparaître comme un canon, un modèle, dans le champ économique. De même, le principe de gestion démocratique (une personne = une voix) pourrait aussi constituer un canon en termes de gouvernance. Chacun peut ressentir émotionnellement et intuitivement l'égalité de droit entre les personnes : pourquoi certains en auraient-ils plus que d'autres ?

L'harmonie pourrait-elle être une façon de trouver une unité dans la diversité des êtres humains ? Cette valeur esthétique surprend souvent quand on la propose à des « gouvernants ». Elle semble oubliée même si le Bauhaus l'a associée à la production industrielle avec l'invention du Design. Cet oubli est sans doute lié à l'organisation disciplinaire des connaissances, à l'individualisme et à la division du travail. D'un monde antique se référant à la cosmologie, nous sommes passés dans un monde de la dissociation comme l'explique B. Stiegler. Comment retrouver une harmonie dans la connaissance, entre humains, dans l'économie ? Il semble que cette approche soit de plus en plus pervertie : l'esthétique serait instrumentalisée par la logique du profit, réduite à un outils, une fonction de « packaging » pour mieux vendre.

Néanmoins, B. Lussato montre à quel point cette dimension esthétique est riche d'enseignement dans un monde de complexité. Pour lui, l'art est le lieu de la très haute complexité où peut s'exercer le discernement, l'une des sept qualités cardinales. Miser sur la valeur esthétique serait une façon de donner une résonance toute particulière à la gouvernance. Certains politiques le savent qui jouent sur ces registres émotionnels ou intuitifs. C'est sans doute ce qui a motivé nombre de démarches de projet en entreprise et la diffusion d'un enseignement du Design appliqué au management, par exemple.

Une partie de la difficulté des entreprises d'économie sociale sur ce point serait dans leur exigence, leur tension vers un modèle élevé, une sorte de canon de beauté. Gageons que dans un monde de plus en plus complexe et interdépendant, cette économie sache faire reconnaître cette valeur esthétique comme porteuse notamment d'une plus grande stabilité que la valeur hédonique grâce à la présence d'une structure ou d'une cohérence, mais aussi d'une pédagogie de l'unité dans la diversité.

Valeur logique

En économie, cette valeur semble nous renvoyer au modèle de *l'homo oeconomicus*. Cependant, comme le précise B. Lussato, l'échelle logique exprime le degré de cohérence interne « explicitement formulé ». L'intérêt et la différence de la gouvernance en économie sociale sur ce point, résident sans doute dans l'obligation d'explicitation que sa dimension collective et égalitaire impose.

Dans une gouvernance d'entreprise capitaliste, la règle du vote au poids des actions permet parfois de s'en dispenser, dans la mesure où le résultat est connu d'avance. En économie sociale, le temps du débat démocratique est essentiel car, chacun ayant le même poids de vote, la seule différence est dans la capacité d'influencer, de convaincre les autres.

L'exemple des alliances d'entreprises (Braconnier, 2005) est révélateur à cet égard : en alliance, les chefs d'entreprise sortent de leur isolement pour entrer dans un jeu d'influence de leurs pairs ; cela passe par la parole, le débat et l'engagement. Toutefois, il ne faudrait pas oublier que les débats ne sont pas qu'affaire de logique et que s'y jouent aussi des questions de charisme et de confiance. Si l'économie sociale incite à l'explicitation, elle est aussi le lieu de l'engagement militant qui ne renvoie pas toujours à des critères objectifs, de calculs ou de déduction.

Néanmoins, avec la pratique de l'évaluation des besoins, effective dans diverses organisations d'économie sociale, la gouvernance témoigne de son attachement à cette valeur logique. Certes la tâche est plus simple pour le reste de l'économie car la règle peut s'en tenir au précepte : pour s'enrichir, il faut dépenser moins que ce que l'on gagne.

Valeur utilitaire

Voici bien une valeur facile à identifier en économie, de quelque nature qu'elle soit. Dans les débuts de l'économie sociale, diverses expériences qualifiées d'utopiques ont échoué, sans doute par négligence, eu égard à d'autres valeurs. À l'inverse, aujourd'hui, la professionnalisation du monde associatif favorise le développement de la démarche gestionnaire (il faut noter que celle-ci s'attache souvent au critère d'efficacité alors que B. Lussato parle ici d'efficacité). Voire, dans certains cas, elle banalise les entreprises d'économie sociale (l'efficacité peut pervertir l'efficacité dans la mesure où c'est un ratio entre moyens et résultats, sans prise en compte des objectifs).

Il y a dans cette valeur utilitaire une notion de court terme : il s'agit de ce qui est utile ou nuisible « en ce moment ». Cette précision apporte une différence notable entre la gouvernance en économie sociale et celle du reste de l'économie : en économie sociale, certains systèmes ne fonctionnent que sur la solidarité dans le temps, notamment entre générations (mutuelles, coopératives de crédit...)

Sur cette valeur générique de l'économie, il peut être intéressant de noter que certains organismes d'économie sociale ont été créés et sont gérés par des représentants du reste de l'économie qui les considèrent comme des outils (certaines mutuelles professionnelles, coopératives d'achats, les Comités Interprofessionnels du Logement, les Groupements d'Employeurs...). Le patronat, ou plus largement les partenaires sociaux en assure la gouvernance sur un mode qui n'est pas toujours démocratique ni solidaire, mais de plus en plus utilitaire. Réciproquement, certains organismes d'économie sociale se sont dotés de structures capitalistes afin de développer leurs activités au-delà de leur périmètre traditionnel et de pouvoir bénéficier de systèmes de financement.

On voit que d'un côté comme de l'autre, cette valeur existe fortement et favorise la tendance à faire feu de tout bois. La différence résiderait dans la taille du feu qui peut être autre chose qu'un feu de paille...

Valeur éthique

Cette dernière valeur, sur laquelle Edgar Morin (2000) a beaucoup écrit, est sans doute caractéristique de la différence qui devrait exister entre gouvernance en économie sociale et solidaire et économie capitaliste. Cette différence est due essentiellement à la capacité de décentration de l'économie sociale. À la différence de l'utilité qui a un caractère limité au court terme et à l'intérêt personnel (personnes physiques ou morales), la valeur éthique apporte des compromis entre court et long termes, entre intérêt personnel et celui des proches, d'autrui... D'après Piaget, cet élargissement résulte d'un apprentissage qui se fait pendant l'enfance. De-là à conclure que le reste de l'économie est l'enfance de l'économie sociale et solidaire...

4. Des libertés comparées de la gouvernance

La gouvernance peut aussi être évaluée relativement au développement qu'elle poursuit et génère. Dans ce sens, Amartya Sen présente, dans son ouvrage *Un nouveau modèle économique. Développement, Justice, Liberté* (2003), cinq libertés instrumentales constitutives du développement (à la fois nécessaires au développement et résultant de celui-ci) :

- Liberté politique : l'ensemble des possibilités offertes aux individus de déterminer qui devrait gouverner et selon quels principes, de contrôler, de critiquer les autorités, de s'exprimer sans restriction et de lire une presse non censurée, de choisir entre des partis antagonistes...
- Facilités économiques : opportunités offertes à des individus d'utiliser des ressources économiques à des fins de consommation, de production ou d'échange... l'accès au financement exerce une influence prépondérante sur les facilités que les agents économiques sont capables de s'assurer ;
- Opportunités sociales : dispositions prises par une société en faveur de l'éducation, de la santé ou d'autres postes qui accroissent la liberté substantielle qu'ont les personnes de vivre mieux. L'existence de tels services modifie la qualité de vie individuelle et favorise ainsi une participation plus effective aux activités économiques et politiques ;
- Garantie de transparence : dans toute interaction sociale, les individus s'appuient sur une estimation plus ou moins précise de ce qui peut leur être proposé et de ce qu'ils comptent obtenir. En ce sens, le fonctionnement des sociétés implique toujours une certaine marge de confiance. La notion de garantie de transparence prend en compte cette exigence de non-duplicité présumée dans les relations sociales, c'est-à-dire de liberté de traiter, à quelque niveau que ce soit, en respectant une garantie au moins implicite de clarté.
- Sécurité protectrice : elle s'adresse à des couches de populations vulnérables à toutes les fluctuations de la conjoncture. La sécurité protectrice doit servir à leur fournir un filet de protection sociale afin qu'elles ne se trouvent, en aucun cas, réduites à la misère.

Partant de ces définitions, nous pouvons tenter de nouveau une comparaison entre économie sociale et économie classique du point de vue des libertés poursuivies et générées.

Liberté politique

Le principe de gestion démocratique (une personne = une voix), indépendamment de sa mise en œuvre, donne un avantage certain, en termes de liberté politique, à l'économie sociale par rapport au reste de l'économie. En effet, il n'est question ici que de possibilités comme celles offertes par les statuts des structures d'économie sociale, mutuelles et coopératives tout particulièrement. Le terme de « possibilités » peut sembler insuffisant à certains, mais, dans la réalité, on peut mesurer la différence avec le reste de l'économie. Certes, on peut déplorer que les sociétaires, coopérateurs et adhérents ne soient parfois pas assez actifs ; mais, force est de constater que dans le reste de l'économie, sur ces questions de choix des gouvernants, de contrôle, de critique, d'expression... toute personne n'est pas en mesure d'investir ce champ.

Au sein de l'actionnariat, la prise de décision se fait en fonction du poids d'actions et, parmi les salariés, les personnes qui tentent d'investir ce champ le font souvent à leurs dépens. L'autorité est rarement partagée ce qui se comprend par rapport à la question de la propriété, ne renvoyant pas seulement aux moyens mais aussi à la responsabilité.

Dans l'économie sociale, cette possibilité est statutairement offerte, libre à chacun de la saisir et de la faire fructifier. Dans le reste de l'économie, cette possibilité dépend du bon vouloir des dirigeants et peut même être instrumentalisée et pervertie pour augmenter la productivité.

Facilités économiques

Sur ce point aussi, il semble que l'économie sociale ait un avantage sur l'économie capitaliste. En effet, les mutuelles, les coopératives, voire les associations (au sens de mise en commun de moyens), constituent historiquement des facilités économiques pour des individus qui s'y organisent collectivement. L'intention était bien de supprimer les intermédiaires que constituaient les commerçants et de se partager le rôle du « patron » (historiquement, un marchand) afin d'économiser leurs rémunérations. Dans le reste de l'économie, l'entreprise peut aussi être considérée comme apportant des facilités économiques aux individus en termes de consommation, de production ou d'échange, mais elle ne les apportera pas également à chacun d'entre eux.

Enfin, sur la question de l'accès au financement, le principe des réserves impartageables, et donc de la propriété collective, donne un net avantage à l'économie sociale : chacun, en devenant sociétaire, coopérateur ou adhérent accède à la capacité de financement de l'ensemble. Si l'organisme est bien géré, c'est un important facteur de démultiplication en termes de facilités économiques. De même, dans l'économie solidaire, le micro-crédit constitue une bonne illustration de facilité économique alors que, dans le reste de l'économie, le dicton « On ne prête qu'aux riches » n'est pas si caricatural.

Dans l'économie sociale, la gouvernance se devrait de servir des intérêts collectifs, tout en répondant aux besoins individuels. Dans l'économie capitaliste, la gouvernance, lorsqu'elle existe, peut arbitrer entre servir des intérêts économiques individuels ou une logique d'investissement, sachant que les possibilités de choix et les risques qui en résultent sont fonction du poids dans l'actionnariat. La solidarité est donc plus relative que dans l'économie sociale où chacun contribue à risquer le tout avec les autres. Il faut cependant constater des tentations de quelques organismes d'économie sociale à utiliser les facilités économiques offertes par le marché boursier, quitte parfois à renier leur statut d'origine (comme Monsieur Bricolage)...

Opportunités sociales

À l'évidence, l'économie sociale a joué un grand rôle en France sur la génération de telles libertés. Le système de sécurité sociale mis en place après la guerre est inspiré des principes de l'économie sociale, à une nuance (de taille) près : il est rendu obligatoire alors que l'adhésion à une mutuelle était libre.

Le rôle particulier de l'éducation populaire par rapport à la participation plus effective aux activités économiques et politiques en est une autre illustration. La gouvernance en économie sociale intègre parfois avec succès cette dimension d'éducation (à l'exemple de la MAIF avec le slogan « *si tu prends ma place, prends mon handicap* »).

Cette dimension pédagogique est sans doute centrale à toute gouvernance démocratique. Apprendre devient le ressort du développement, d'autant plus fort que chacun s'engage à œuvrer en complémentarité, pas seulement en concurrence. L'économie sociale, par son principe de gouvernance démocratique peut être un formidable processus de résonance entre développement individuel et collectif. Ce n'est sans doute pas pour rien que l'on dit les dirigeants d'organismes d'économie sociale « pacifiés »...

Il semble que le reste de l'économie ne reste pas insensible à ce type de démarche. En effet, de nombreuses actions de développement économique local et régional, impulsées et soutenues par l'Etat et les Régions, ont intégré des PME-PMI dans des démarches collectives.

Garantie de transparence

Voici une condition en principe indispensable au bon fonctionnement de l'économie. La géographie économique a mis en évidence que, bien que la transparence de l'espace soit assurée, celle de l'information aussi, il reste la question de la confiance qui amène les protagonistes à se déplacer, parfois de fort loin, pour « sentir » leurs interlocuteurs et négocier avec eux⁸. La crise financière actuelle est une catastrophique remise en cause de cette condition.

Par rapport à la garantie de transparence, l'économie sociale et solidaire peut comporter un sérieux avantage. Ce qui est du domaine des externalités pour le reste de l'économie (recours aux huissiers, aux tribunaux...) est censé ici être plus internalisé. En effet, cette capacité à s'auto organiser⁹ doit permettre de réguler un certain nombre de problèmes avant d'avoir recours à l'extérieur.

Mais la garantie de transparence nécessite sans doute aussi de sortir du cocon des valeurs (« *on s'entend car on partage les mêmes valeurs* ») pour aller vers des organisations en réseau alliant à la fois préoccupation des valeurs et des individus dans toute leur diversité. C'est une magnifique justification de cette garantie qui n'aurait aucune raison d'être dans un monde de clones.

Sécurité protectrice

Sur ce dernier point, la comparaison est évidente : s'il est dans la mission de certaines organisations de l'économie sociale et solidaire d'assurer un filet de protection à des couches de population vulnérables afin qu'elles ne soient pas réduites à la misère, ceci n'est aucunement dans la vocation des entreprises du reste de l'économie.

⁸ Jamais les marchés n'ont été de génération spontanée au-delà d'un rayon de 5 à 25 Km. Comme l'explique Pierre Chaunu, ce sont les pouvoirs étatiques qui ont relié ces marchés locaux pour développer et enrichir leurs économies à partir du XIV^e siècle jusqu'à la libre circulation des biens et des personnes en Europe.

⁹ Historiquement, l'économie sociale a dû longtemps se battre suite à l'interdiction des corporations en France.

La logique même du capitalisme s'accommode assez mal de cette notion de vulnérabilité ; c'est souvent la « loi du plus fort » qui prévaut, même si des lois s'attachent à éviter les monopoles... La concurrence est le plus souvent la règle et supporte assez peu la vulnérabilité. Même lorsqu'il y a complémentarité entre entreprises, il est malsain que certaines soient vulnérables car elles constitueraient des proies trop faciles ou des boulets dont il n'est pas bon de s'encombrer dans une logique de compétitivité.

Dans un contexte de compétitivité, la gouvernance d'entreprise aura souvent des effets prédateurs sur son environnement externe et ne pourra pas longtemps supporter une de ces composantes en situation de vulnérabilité.

La différence est sans doute liée au fait que si les entreprises, qu'elles soient d'économie sociale et solidaire ou non, sont dans l'économie de la redistribution ou celle du marché, seule l'économie sociale et solidaire participent à l'économie de la réciprocité et du don.

Conclusion

La complexité de la gouvernance en économie sociale est certes source de difficultés, elle est aussi productrice de richesses humaines et d'innovations économiques (de produit) et sociales (d'organisation et de solidarités). Elle est capable potentiellement d'identifier de nouveaux besoins sociaux, de construire une offre à partir de la demande et de mobiliser des ressources diversifiées. Mais surtout l'ambition démocratique de l'économie sociale n'est pas qu'économique, n'est pas qu'une question de gestion pour plus d'efficacité dans la réponse aux besoins et plus de stabilité que la gouvernance capitaliste. Elle est beaucoup plus ambitieuse (Mertens, 2006), elle n'est pas qu'un moyen, mais aussi une fin en elle-même en référence à des valeurs socio-politiques et à un projet de promotion de l'être humain (d'*empowerment*), d'accomplissement par la réflexion et de participation à la vie de la Cité. Elle se veut une véritable « école de démocratie ».

Bibliographie

Adam M. (2005), *L'association, image de la société*, L'Harmattan

Braconnier P. (2005), *Un processus de connaissance et d'action pour une gouvernance dans le sens du développement territorial*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Poitiers

Caire G. (Dir.) (2005), *Quels modes d'évaluation de l'utilité sociale ? L'exemple du tourisme associatif, Rapport pour la Délégation interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale (DIES)*

Caire G. (2007), *Les associations françaises de tourisme : de l'impulsion d'un marché de masse aux difficultés d'un « autre » tourisme*, in DUSSUET A., LAUZANAS JM (Dir.), *L'économie sociale entre informel et formel. Paradoxes et innovations*, Presses Universitaires de Rennes

CNLAMCA (Comité National de Liaison des activités Mutualistes Coopératives et Associatives) (1980), *Charte de l'économie sociale*

CEP-CMAF (Conférence Européenne Permanente des Coopératives, Mutualités, associations et Fondations) (2002), *Charte européenne de l'économie sociale*

- Cercle des économistes (2003), *Le gouvernement d'entreprise n'est pas du seul ressort du conseil d'administration*, Cahier n°2
- Di Maggio P., Powell W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, Vol. 48 (103)
- Enjolras B. (2005), *Regimes of governance and general interest*, Working paper CIRIEC n°1, Liège, Belgique.
- Gianfaldoni P., Richez-Battesti N. (2007), La Gouvernance des banques coopératives françaises : Démocratie et Territoire, *Actes du Colloque Coopératives et mutuelles : impacts du statut sur l'efficacité et l'organisation managériale*, Paris, 20 septembre 2007
- Labie M. (2005), *Economie sociale et gouvernance*, Note de synthèse du Centre d'économie sociale de l'Université de Liège
- Lussato B. (1991), *Le défi culturel*, Nathan
- Mertens S., Davister C. (2006), *Démocratie et économie sociale*, Chaire Cera e-note 2/2006
- Morin E. (2000), *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Seuil
- Noguès H. (2003), *Le tourisme associatif : éléments de débat à partir d'une recherche-action*, Document interne LVT-France
- Pfimlin E. (2006), *Coopératives et mutuelles : un gouvernement d'entreprise original*, Rapport IFA
- Sen A. (2003), *Un nouveau modèle économique. Développement, Justice, Liberté*, Odile Jacob
- Stiegler B. (2006), *Réenchâtrer le monde : La valeur esprit contre le populisme industriel*, Flammarion

Le Centre d'Etudes sur le Développement Economique et Social (CEDES) a été créé par des enseignants-chercheurs de l'Université de Poitiers. Préoccupés par les inégalités économiques et sociales et par la montée des difficultés dans de nombreuses régions du monde, ces chercheurs estiment nécessaire et urgent de promouvoir un développement économique humain, harmonieux et durable. Composé en majorité d'économistes, le CEDES propose une approche transdisciplinaire autour d'une préoccupation fondamentale qui est l'avenir des nations. Il organise un séminaire de recherche, des conférences et publie des études.

Intitulé au départ Groupe d'Etudes sur le Développement Economique et Social (GEDES), le CEDES s'est réorganisé en Centre en intégrant en juillet 2006 le Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation (Equipe d'accueil 3604 de l'Université du Littoral).

Le CEDES s'est fixé pour l'avenir les deux axes de recherche suivants :

- Innovation sociale et Développement*
- Services et Développement durable*

La série Document de travail du CEDES est disponible en ligne sur :

- du n°1/2000 au n°35/2005 : <http://sceco.univ-poitiers.fr/gedes/index.htm>*
- à partir du n°40/2006 : http://riifr.univ-littoral.fr/?page_id=127*