

# Quel potentiel de développement pour l'économie sociale et solidaire ?

---

Etude réalisée pour le compte de la Fondation Charles-Léopold Mayer pour le  
Progrès de l'Homme et pour la Caisse des Dépôts et Consignations

Philippe Frémeaux  
janvier 2012



Cette étude a été réalisée par Philippe Frémeaux, président de la Scop Alternatives Economiques pour le compte de la Fondation Charles-Léopold Mayer et la Caisse des Dépôts et Consignations. Elle peut être librement reproduite avec la mention d'origine.

Pour contacter l'auteur : [pfremeaux@alternatives-economiques.fr](mailto:pfremeaux@alternatives-economiques.fr)

L'étude peut être téléchargée sur les sites : [www.alternatives-economiques.fr](http://www.alternatives-economiques.fr) et [www.veblen-institute.org](http://www.veblen-institute.org)

## Table des matières

<b>Résumé</b>	5
<b>1. De quoi parlons-nous ?</b>	11
1.1. Une économie définie par ses statuts ou par son objet	11
1.2. Une réalité ancienne portée par des motivations plurielles	11
1.3. L'économie sociale et solidaire a une faible visibilité, parce qu'elle est insérée dans le marché ou imbriquée dans l'Etat	12
1.4. L'économie sociale et solidaire joue un rôle de réparation et de transformation sociale, mais n'est pas une force homogène	15
<b>2. Le positionnement sectoriel de l'ESS aujourd'hui</b>	17
2.1. Des logiques stratégiques hétérogènes	17
2.2. Un positionnement sectoriel très spécifique	17
2.3. L'économie sociale et solidaire au cœur des évolutions de notre société	23
<b>3. Les limites endogènes au développement de l'économie sociale et solidaire</b>	26
3.1. Des entrepreneurs à la poursuite d'un objectif concret	26
3.2. Des entrepreneurs qui n'ont pas pour premier objectif de s'enrichir	26
3.3. Une sobriété entrepreneuriale volontaire	26
3.4. Des organisations à finalité définie, frein à la diversification	27
3.5. Les limites liées aux modes de fonctionnement propres aux sociétés de personnes	28
3.6. Une gouvernance favorable à l'emploi, mais souvent peu apte à s'adapter aux mutations stratégiques de ses métiers	28
3.7. Des modes de régulation salariale hétérogènes	28
3.8. Des porteurs de projet en nombre insuffisant	30
<b>4. Quelle place pour l'ESS dans une économie soutenable et démocratique ?</b>	31
4.1. Le projet d'une économie soutenable et démocratique est en phase avec les valeurs portées par une partie de l'ESS	31
4.2. Les organisations de l'ESS doivent adopter une gouvernance réellement démocratique qui donne envie	32
4.3. Contribuer au développement de nouvelles filières de satisfaction des besoins	32
4.4. Développer des logiques coopératives au-delà du marché	37
4.5. L'ESS et la régulation d'ensemble du système économique	37
<b>5. Annexes</b>	
5.1. Liste des personnes interviewées	39
5.2. Poids de l'ESS par secteur d'activité	40
5.3. Positionnement stratégique des organisations de l'ESS selon les statuts	51



## Résumé

1. Si la définition de l'économie sociale et solidaire (ESS) demeure encore l'objet de débats, la notion a acquis une réelle reconnaissance dans l'espace public au cours des trois dernières décennies. De nombreuses villes, communautés d'agglomération, départements et régions ont un élu en charge du développement de l'ESS, et soutiennent activement des structures destinées à y concourir. S'il n'existe plus de structure équivalente au sein du gouvernement, l'Etat ne s'en désintéresse pas non plus, comme l'ont prouvé diverses initiatives prises ces dernières années.
2. Dans ce contexte, cette étude a pour objet d'interroger la cohérence de la notion d'ESS, d'analyser le positionnement sectoriel des organisations qu'elle rassemble, de mesurer son potentiel de développement et de confronter la réalité aux discours tenus par ceux qui parlent en son nom.
3. De quoi parlons-nous ? L'économie sociale et solidaire regroupe des organisations qui se définissent soit par leur statut non lucratif et leur gestion démocratique, soit par leur objet social, qui revendique une utilité sociale spécifique. L'économie sociale et solidaire s'inscrit dans une histoire ancienne qui associe à la fois des traditions coopératives, mutualistes et associatives, par lesquelles des communautés agissent pour trouver une solution à un problème auxquelles elles sont confrontées, et des initiatives qui s'inscrivent plutôt dans une dimension charitable, par lesquelles des individus ou groupes s'efforcent d'améliorer le sort d'autres personnes.
4. La plupart de ces organisations contribuent à civiliser l'économie et à la démocratiser, ne serait-ce qu'en introduisant du pluralisme dans les formes d'organisation productive. Elles témoignent du fait que l'entreprise privée capitaliste n'est pas la seule forme d'organisation apte à produire des biens et services et que l'enrichissement personnel n'est pas le seul motif qui peut donner envie d'entreprendre. Enfin, elles prouvent parfois en actes que la démocratie ne s'arrête pas nécessairement à la porte des organisations qui produisent efficacement des biens et services.
5. Les organisations de l'économie sociale et solidaire obéissent à des modèles économiques très variés. Certaines d'entre elles sont totalement insérées dans le marché et sont en concurrence frontale avec les sociétés de capitaux, tout en portant des valeurs de coopération et de solidarité. D'autres, à l'autre extrême du spectre, dépendent étroitement de l'Etat ou des collectivités territoriales qui financent les missions de service public qui leur ont été déléguées.
6. L'économie sociale et solidaire regroupe ainsi des organisations profondément hétérogènes par la logique économique à laquelle elles obéissent. Mais son hétérogénéité apparaît également au vu de la diversité des intérêts qu'elles servent, des valeurs qu'elles portent, des biens et services qu'elles proposent ou dispensent. Fruit de la mobilisation de la société dans toutes ses composantes, ces organisations contribuent pour un grand nombre d'entre elles à la rendre plus humaine, à la civiliser, mais elles constituent également une sorte de kaléidoscope de la multiplicité

des intérêts particuliers et des visions du bien commun qui cohabitent dans notre société. C'est pourquoi l'économie sociale et solidaire ne porte pas une vision commune de ce que pourrait être une autre société. Et si certains voudraient qu'elle constitue un mouvement social en faveur d'une société plus juste, d'une économie plus démocratique et réellement soutenable, ils peinent à rassembler réellement autour de ces objectifs l'ensemble de l'ESS « réellement existante » et à mobiliser ses salariés, sociétaires, adhérents ou associés sur cet objectif.

7. L'ESS a donc une faible visibilité dans l'espace public, faute de constituer un réel mouvement social. Cette faible visibilité s'explique aussi par le fait que ses organisations, qu'elles relèvent de la sphère marchande ou non marchande, ne se distinguent pas toujours de manière évidente des autres acteurs économiques et sociaux, sociétés de capitaux ou organisations publiques. L'économie sociale et solidaire marchande n'a pas le monopole de l'utilité sociale et subit les contingences de la concurrence à laquelle elle est exposée. L'économie sociale non marchande est profondément imbriquée dans le fonctionnement de l'Etat moderne sur lequel elle exerce une forte influence, mais dont elle est également l'agent, pour le meilleur et pour le pire.
8. Tout ceci contribue à expliquer pourquoi la destinée historique des organisations de l'ESS est souvent placée sous le triple signe de la *récupération*, de la *banalisation* et de l'*instrumentalisation* : Récupération, quand les initiatives nées dans l'ESS sont reprises, voire généralisées, par les acteurs publics ou privés, souvent pour le meilleur (la Sécurité sociale). Banalisation, quand sa spécificité tend à disparaître, sous l'effet de la concurrence et des stratégies développées par ses dirigeants, comme on l'a vu dans le secteur financier ou dans la coopération agricole. Instrumentalisation, enfin, quand elle perd son autonomie stratégique et devient un simple instrument des politiques publiques, comme c'est le cas parfois pour les associations d'action sociale. Au pire, elle peut devenir un substitut aux politiques de solidarité, la glorification des initiatives de la « société civile » masquant un retour à la charité privée comme solution des problèmes sociaux.
9. Sur ces bases, l'ESS occupe une place très spécifique au sein de l'activité économique (voir tableau 1 sur la page suivante). Seules les Scop sont présentes dans de nombreuses activités, mais elles doivent être distinguées des autres organisations de l'économie sociale parce que leur objet social est d'abord de fournir un emploi à leur salariés-associés. Ceci les oppose à l'ensemble des mutuelles, associations et de la plupart des autres coopératives, dont l'objet social est de produire des services ou des biens spécifiques au bénéfice de leurs adhérents ou sociétaires. En tout état de cause, les effectifs très limités des Scop – 40 000 salariés – en font l'exception qui confirme la règle. Ainsi, hors agriculture, 81 % des emplois de l'ESS sont concentrés dans un nombre de secteurs très limités – action sociale, l'éducation, santé, culture et loisirs, activités financières et d'assurance – qui contribuent pour 20 % seulement à l'emploi total. Elle pèse ainsi près des deux tiers de l'emploi total dans l'action sociale, plus du tiers dans la banque et l'assurance, près d'un cinquième dans l'éducation, un dixième dans la santé. En revanche, elle est quasiment absente de l'industrie hors agro-alimentaire ou encore du bâtiment, deux secteurs où elle pèse moins de 1 % des effectifs. Elle est également quasiment absente au sein de nombreux secteurs des services.

**Tableau 1 : Une présence concentrée sur un nombre limité d'activités. Effectifs salariés en ETP\* (2009)**

Secteur	Coopératives	Mutuelles	Associations	Fonda-tions	Total ESS	Hors ESS	Ensemble	% ESS dans total	Présence actuelle de l'ESS
Activités des organisations associatives	191	0	187811	1553	189555	78911	268466	71%	Associations activités non lucratives non spécifiées. Nombreux bénévoles.
Action sociale sans hébergement	405	4867	401237	7403	413912	187968	601880	69%	Associations déléguaires de missions de service public. Bénévoles.
Hébergement médico-social et social	72	7786	270855	15876	294589	256084	550673	53%	Maisons de retraites, CHRS, accueil handicapés, etc.
Act. sportif., récréatives & de loisirs	56	0	56392	5	56453	52790	109243	52%	Associations sportives. Nombreux bénévoles.
Act. créativ. artistiques & de spectacle	774	0	32 413	104	33 291	34 750	68 041	49%	Associations culturelles gestionnaires de service public et indépendantes
Assurance	c	74 736	c	0	74 736	92 200	167 956	44%	Mutuelles d'assurances GEMA (ex : Maif, Macif)
Act. financ. hs assur. & cais. retraite	159 302	c	c	0	159 302	343 744	505 066	32%	Banques coopératives (Ex: Crédit Agricole, groupe BPCE, Crédit mutuel...)
Activités liées à l'emploi	3 563	0	36 017	0	39 580	104 272	143 852	28%	Mise à disposition de main d'oeuvre sous statut associatif (Associations intermédiaires)
Enseignement	1 434	29	282 628	4 879	288 970	1 359 620	1 648 590	18%	Enseignement privé sous contrat; structures de formation pour adultes
Act .ag. voyage voyageur sv. résa. etc.	c	0	6 824	c	6 824	37 678	44 577	15%	Voyagistes sous statut associatif. Tourisme social
<b>Total dix premiers secteurs</b>	<b>165 797</b>	<b>87 418</b>	<b>1 274 177</b>	<b>29 820</b>	<b>1 557 212</b>	<b>2 548 017</b>	<b>4 108 344</b>	<b>38%</b>	
<b>Total tous secteurs</b>	<b>291 261</b>	<b>110 258</b>	<b>1 477 135</b>	<b>55 743</b>	<b>1 934 397</b>	<b>18 547 391</b>	<b>20 481 788</b>	<b>9%</b>	
<b>Part des dix premiers secteurs dans l'emploi total</b>	<b>57%</b>	<b>79%</b>	<b>86%</b>	<b>53%</b>	<b>81%</b>	<b>14%</b>	<b>20%</b>		

\* Equivalent temps plein. C : données confidentielles. Source : Insee/CLAP

10. Ce positionnement sectoriel très spécifique la disqualifie en tant qu'« autre économie » qui pourrait se substituer progressivement à l'offre de biens et services offertes par les sociétés de capitaux et les organisations publiques. En pratique, si « autre économie » il y a, elle tient plutôt à la spécificité de son positionnement sectoriel : l'ESS ne s'est fortement développée que dans les domaines où l'initiative privée et les pouvoirs publics ne répondaient pas efficacement aux besoins sociaux. A ce titre, elle a joué et joue plus que jamais un rôle essentiel dans le processus de réforme permanent à l'œuvre au sein de notre société. Elle a ainsi contribué, au cours des dernières décennies, à réduire l'exclusion sociale provoquée par le chômage de masse, en développant des organisations d'insertion par l'activité économique, aujourd'hui présentes dans de nombreux secteurs d'activité. Elle apporte aussi, via certains de ses membres, sa pierre à la réflexion sur la conversion de nos modèles économiques dans les domaines agricole, énergétique, sanitaire, social, financier, comme en ont témoigné les cahiers d'espérance rédigés à l'occasion des récents Etats généraux de l'ESS.
11. Pour autant, les sociétés de capitaux devraient demeurer durablement la forme dominante de la création d'entreprise dans nos démocraties de marché. Car la faiblesse relative de l'ESS et sa faible diversification tient aussi aux aspirations spécifiques de ses créateurs d'entreprise, plus soucieux de répondre aux besoins sociaux que de créer de nouveaux produits, par les freins à la diversification apportés par les statuts et un objet social souvent étroitement défini, par les conditions de la concurrence dans certaines activités et par l'insuffisant nombre de porteurs de projets sociaux et solidaires.
12. Certaines organisations qui se reconnaissent dans la notion d'ESS contribuent néanmoins à penser les nouveaux modes d'organisation socio-techniques qui pourraient satisfaire demain de manière soutenable les besoins de l'humanité. Elles s'efforcent d'imaginer de nouvelles manières de financer, produire, nourrir, loger, former, soigner, distraire, déplacer les dix milliards d'hommes que notre petite planète va compter demain. Elles contribuent ainsi à la transformation de notre société, de notre économie. Mais toute l'ESS ne les suit pas et elles ne sont pas seules à agir. Elles contribuent peu à l'innovation technologique et les nouvelles filières sociaux-techniques se développent très largement en dehors d'elles.
13. L'ESS est cependant en phase avec de nombreuses attentes, qu'elles émanent du monde politique, notamment au niveau des territoires, soucieux de trouver des réponses à l'insécurité entraînée par la mondialisation ou à la recherche d'alternatives nouvelles, des jeunes qui aspirent à exercer une activité porteuse de sens, des consommateurs enfin, qui se veulent de plus en plus responsables.
14. Une société plus soucieuse de réduire ses consommations matérielles et de privilégier le bien-être de ses membres donnerait plus de place aux services aux personnes, aux dynamiques territoriales, aux circuits courts, aux énergies renouvelables, au recyclage généralisé, à l'emploi pour tous. Elle serait potentiellement favorable au développement de l'ESS, qui a souvent joué un rôle pionnier dans tous ces domaines. Une société qui privilégierait la démocratie à tous les niveaux favoriserait également les sociétés de personnes, dont la gouvernance peut être en lien étroit avec les modes de délibération des assemblées démocratiques locales. La place occupée demain par l'ESS dépendra cependant de sa capacité à se montrer aussi efficace que le secteur privé tout en se différenciant grâce à son utilité sociale particulière et à des modes de gouvernance exemplaires. En effet, il ne faut pas sous-estimer la capacité de récupération d'initia-



tives nées au sein de l'ESS par les sociétés de capitaux dès lors que ces idées se développent et changent d'échelle.

15. A court et moyen terme, le développement de l'économie sociale et solidaire, compte tenu du poids dominant des activités non marchandes ou subventionnées en son sein, demeure étroitement corrélé au niveau de socialisation des revenus, et aux choix réalisés par la puissance publique de faire ou de faire faire. Il dépend donc autant d'arbitrages politiques que de la dynamique propre aux acteurs de l'ESS. La pression à la baisse des prélèvements obligatoires et la volonté de maîtriser la dépense publique à tous les niveaux jouent ainsi contre l'emploi social et solidaire.
16. L'ESS peut en revanche être un facteur de transformation sociale en contribuant à nourrir le débat sur la nécessaire évolution des modes de gouvernance de toutes les entreprises. Les excès du capitalisme actionnarial conduisent à faire monter la demande d'une meilleure prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes, comme l'illustrent les exigences en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE) adressées à toutes les entreprises. Cette influence s'exercera d'autant mieux que l'ESS saura se montrer exemplaire, ce qui est loin d'être le cas aujourd'hui. La démocratie dont se prévaut l'ESS présente des caractéristiques très spécifiques ; si le pouvoir n'appartient pas aux apporteurs de capitaux, il n'y est pas toujours exercé de manière réellement démocratique, même si les procédures statutaires sont formellement respectées.
17. Constatons tout d'abord que la démocratie des organisations de l'ESS présente des caractéristiques très spécifiques. La démocratie politique, au niveau de la société toute entière, assure une conduite des affaires publiques en accord avec la volonté générale telle qu'elle s'exprime à travers le suffrage universel. En pratique, le peuple n'étant pas un grand Un, on considère comme démocratique une société où des visions concurrentes de l'intérêt général peuvent s'exprimer librement, et où le pouvoir n'est pas toujours détenu par les mêmes. En un mot, où une alternance est possible. D'où la pluralité des partis, la liberté de la presse, l'organisation d'élections libres. La démocratie ne se résume pas à des procédures : elle suppose aussi que soit donnée aux différentes composantes de la société civile – à commencer par les partenaires sociaux – la possibilité de s'organiser pour faire valoir leurs intérêts et défendre leurs valeurs. La gouvernance démocratique des organisations de l'ESS a un objet très différent. Elle vise surtout à assurer la pérennité du contrat social initial. D'où une démocratie très organisée, qui donne une large place à la cooptation, comme le traduit les modes d'élaboration des listes généralement uniques présentées aux votes des associés, sociétaires ou adhérents.
18. Plus problématique est l'absence de représentation des différentes parties prenantes en due proportion de leur intérêt à la bonne marche des organisations de l'ESS, à l'exception notable des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), qui demeurent cependant marginales. La question de savoir qui dirige les entreprises de l'ESS est généralement tranchée au bénéfice d'une seule catégorie d'acteurs. Et ce n'est que dans les Scop que les salariés-associés détiennent le pouvoir. De ce fait, le rapport salarial se développe souvent dans des termes peu différents de ce qu'il est dans les sociétés de capitaux dans les organisations de l'ESS. Ainsi, les conseils d'administration des grandes associations d'action sociale sont presque toujours composés de personnalités bénévoles sans que soient représentés ni les salariés, ni les bénéficiaires du

service. Enfin, le pouvoir réel n'est pas toujours détenu par le corps social prévu par les statuts : on observe de nombreux cas de capture du pouvoir par les managers, d'absence d'autonomie stratégique compte tenu du poids exercé par les financeurs, d'insuffisant débat interne du fait d'un exercice autocratique du pouvoir par des présidents inamovibles... La gouvernance démocratique dont se prévaut l'ESS n'a pas toujours un caractère exemplaire qui puisse donner envie. C'est pourtant une condition pour qu'elle contribue à la transformation du cadre normatif imposé à l'ensemble des entreprises, de manière à ce que toutes les organisations productives soient conduites à associer à leur gouvernance toutes les parties prenantes directement investies dans leur activité.

19. Enfin, et pour conclure, observons qu'au-delà de l'engagement politique des individus qui la composent, l'ESS en tant que telle a peu de choses à dire sur la façon d'articuler, au niveau macro-économique, le rôle du marché, expression de l'autonomie et de la liberté des agents économiques, et le rôle de la puissance publique, garant de l'intérêt collectif et de la cohésion sociale. Elle ne fait d'ailleurs sens qu'aussi longtemps qu'elle est issue d'initiatives décentralisées, portées par les multiples groupes et communautés qui composent la société. C'est d'ailleurs parce qu'elle porte des valeurs d'autonomie, de coopération librement choisie qu'elle fait envie et a vocation à s'étendre. Toute la difficulté est de faire le lien entre cette logique « du bas vers le haut » et les réponses globales à dégager pour répondre dans un cadre démocratique approfondi et rénové aux défis auxquels nos sociétés sont aujourd'hui confrontées, sur les plans économique, social et écologique.

# 1. De quoi parlons-nous ?

## 1.1. Une économie définie par ses statuts ou par son objet

L'économie sociale et solidaire (ESS) comprend tout d'abord ce qu'on désigne sous le terme d'économie sociale, c'est-à-dire les associations, les coopératives, les mutuelles et les fondations. Un ensemble qui regroupe aujourd'hui près de 160 000 organisations qui emploient 2,3 millions de salariés. Toutes ces organisations ont en commun d'être gouvernées sur un mode qui se veut démocratique et d'avoir pour objectif affirmé de satisfaire l'objet social défini par leurs adhérents, associés ou sociétaires. Ce qui les distingue, dans leur finalité, des sociétés de capitaux où le pouvoir est détenu par les actionnaires et où la production de biens et services n'est qu'un moyen au service de la maximisation des profits tirés du capital investi<sup>1</sup>.

Le terme d'économie solidaire, pour sa part, regroupe les organisations qui se veulent à « forte utilité sociale », par exemple en embauchant en priorité des personnes en difficulté ou en les aidant à créer une activité, en développant des activités soutenables sur le plan écologique, ou encore en pratiquant des formes d'échange respectant des normes sociales et environnementales élevées, comme le fait le commerce équitable<sup>2</sup>. La notion d'« utilité sociale » n'est pas donnée une fois pour toutes ; elle change en fonction des préférences de ceux qui l'emploient. Tout l'enjeu étant, pour les acteurs de l'économie solidaire, de faire partager leur conception par les autorités publiques, afin de justifier l'obtention d'avantages spécifiques.

Ces deux familles se recouvrent largement : la plupart des entreprises solidaires ont un statut associatif ou coopératif. Mais, à examiner le secteur de plus près, on découvre vite que les deux champs ne se

confondent pas totalement : il ne suffit pas à une banque d'être coopérative pour être solidaire... et certaines entreprises peuvent avoir adopté un statut privé lucratif tout en poursuivant des objectifs et en adoptant des modes de gouvernance qui les qualifient pour être considérées comme solidaires.

L'économie sociale et solidaire rassemble donc des organisations qui se veulent alternatives soit par ce qu'elles sont, soit par ce qu'elles font : par ce qu'elles sont, car leur statut est censé produire d'autres rapports sociaux ; par ce qu'elles font, car leur objet social aurait une utilité sociale particulière.

## 1.2. Une réalité ancienne portée par des motivations plurielles

L'économie sociale et solidaire n'est pas quelque chose de nouveau. Face aux problèmes économiques et sociaux auxquels notre société est confrontée – pauvreté, insécurité sociale – il s'est toujours trouvé des personnes suffisamment soucieuses du sort de leurs semblables pour agir en faveur des plus démunis : le développement des « bonnes œuvres » au service des plus pauvres ou des malades ne date pas d'hier. Ainsi, les hospices de Beaune, fondés en 1443, mondialement connus pour leur patrimoine architectural et la vente annuelle de leur production viticole, exploitent toujours un centre hospitalier à but non lucratif de plus de 200 lits et un institut de formation en soins infirmiers...

Parallèlement à cette logique caritative, d'autres personnes se sont regroupées afin de trouver des solutions collectives à leurs problèmes, pour autant que les autorités leur en laissent la possibilité : dès le Moyen-Âge, par exemple, les éleveurs du Jura créent des fruitières coopératives pour produire le fromage de Comté. La coexistence de ces deux logiques – caritative d'une part et d'auto-organisation d'autre part – traverse encore aujourd'hui l'économie sociale et solidaire. Le monde associatif, quand il produit des services, s'inscrit largement dans l'héritage charitable, tandis que les coopératives et les mutuelles s'inscrivent dans la tradition d'auto-organisation. Le premier pèse pour 80 % des emplois de l'économie sociale et solidaire, les secondes se partageant les 20 % restants.

---

1 Pour savoir plus sur l'économie sociale, voir « L'économie sociale de A à Z ». *Alternatives Economiques*, hors série poche n°38bis (deuxième édition mars 2009). Coordonné par Jean-François Draperi et publié en partenariat avec le Crédit coopératif, la CGScop, la Fonda, le Groupe Chèque Déjeuner, la Macif et la Maif. Plus ancien mais toujours pertinent : *L'économie sociale et solidaire*, Danièle Demoustier Ed. La découverte. 2003.

2 Pour en savoir plus : *Dictionnaire de l'autre économie*. Jean-Louis Laville, coll. Folio actuel. 2006, et *L'économie solidaire, une perspective internationale*. Jean-Louis Laville (dir.) Hachette Littératures, 2007.

L'économie sociale et solidaire a donc des racines anciennes, et des racines plurielles. L'émergence de la société industrielle n'a pas réellement modifié cette situation. Bien avant la loi qui leur a donné une reconnaissance légale, les structures associatives ont joué un rôle essentiel dans le développement des politiques d'assistance, mais aussi dans les domaines éducatif et culturel ou encore dans celui des loisirs. Un grand nombre d'entre elles étaient et demeurent d'inspiration religieuse, d'autres s'inscrivant au contraire dans une tradition émancipatrice d'inspiration républicaine ou socialiste<sup>3</sup>.

Parallèlement, en marge du mouvement syndical, avec lequel le mouvement mutualiste et coopératif a toujours entretenu des rapports complexes<sup>4</sup>, on a vu se développer des sociétés mutuelles et des coopératives devenues l'avant-garde de la lutte contre les risques sociaux associés au salariat industriel, ou permettant de produire ou de distribuer des biens ou services de manière alternative aux entreprises capitalistes.

La mobilisation de personnes et de groupes soucieux d'associer liberté et responsabilité, autonomie et solidarité, a ainsi permis de développer une économie plus sociale et plus solidaire dès le XIX<sup>e</sup> siècle, au cœur même de la société industrielle dominée par les rapports sociaux capitalistes. On peut en offrir de nombreuses illustrations : ainsi, quand les ouvriers créèrent les premières sociétés de secours mutuel, au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, ils parvinrent à accéder collectivement à un minimum de sécurité alors que les patrons licenciaient sans indemnités les salariés malades ou invalides. Il en va de même des paysans ou des artisans et petits patrons qui se rassemblèrent à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle pour créer les premières caisses de crédit agricole ou les premières banques populaires, y trouvant le moyen d'accéder au crédit que les banques classiques leur refusaient. Plus récemment, les associations de tourisme social qui se sont développées aux lendemains de la Seconde Guerre mondiale ont permis aux employés et aux ouvriers de profiter de leurs congés payés pour partir en va-

---

3 Charles Gide, grand théoricien et militant de l'économie sociale, comptait ainsi parmi les fondateurs de la Ligue des droits de l'homme.

4 Sur ce sujet, voir « Economie sociale et mouvement syndical », Jean-Philippe Milesy, *Alternatives Economiques* Hors série poche n° 37bis, janvier 2009. L'emprise du marxisme sur le syndicalisme et le mouvement socialiste accentuera la coupure avec l'économie sociale. A cela s'ajoute le fait que les milieux conservateurs seront parfois à l'origine d'organisations de l'économie sociale, ce que dénoncera Charles Gide en son temps. Certaines coopératives de consommation seront d'inspiration patronale, la baisse des prix ainsi obtenue permettant d'accroître le pouvoir d'achat sans avoir à accroître le niveau des salaires.

cances, un luxe jusque-là réservé à une minorité aisée. Enfin, quand, dans les années 1980, des travailleurs sociaux créent des entreprises et embauchent des personnes jugées inemployables par les employeurs du secteur privé, comme par ceux du secteur public, ils prouvent qu'il est possible de lutter concrètement contre l'exclusion et d'insérer par l'activité économique des personnes très éloignées de

### Une dimension internationale

L'économie sociale et solidaire n'est pas une spécificité française. Partout où les hommes vivent, il se trouve des personnes pour tenter de répondre aux questions économiques et sociales auxquelles la puissance publique et/ou le secteur privé ne donnent pas de réponses satisfaisantes. Même si les noms et les statuts diffèrent, peu de choses séparent l'économie sociale et solidaire française de l'important *non-profit sector* qui existe aux Etats-Unis – les deux occupent d'ailleurs un pourcentage voisin de la population active. De même, dans le reste de l'Union européenne, en Amérique latine comme en Asie, on trouve de nombreuses coopératives, mutuelles, associations ou fondations fédérées au sein des structures internationales comme l'Association internationale de la mutualité, l'Alliance coopérative internationale, etc.

l'emploi<sup>5</sup>. On pourrait multiplier les exemples : dans le domaine du logement, avec Habitat et Humanisme, qui s'attaque au mal logement, en réhabilitant des logements anciens pour les louer ensuite à des ménages à faibles revenus ; dans le domaine du recyclage et de l'écologie industrielle ; dans le domaine de l'épargne et du microcrédit, qui contribue à démocratiser le droit d'entreprendre ; dans le domaine du commerce équitable enfin, qui témoigne qu'on peut consommer des biens et se soucier de la dignité de ceux qui les produisent...

### 1.3. Une économie peu visible car très imbriquée dans le marché et l'Etat

Jamais aucun congrès ou réunion d'acteurs de l'économie sociale et solidaire ne peut se passer sans qu'un intervenant se désole de sa faible visibilité dans le champ social – et du faible intérêt porté à son existence par le monde intellectuel. De fait, l'opinion publique comprend toujours aussi mal ce que signifie concrètement ce terme d'économie sociale et soli-

---

5 Pour en savoir plus : « L'insertion par l'activité économique », *Alternatives Economiques*, Hors série Poche n°44, mai 2010.

taire tandis que la grande majorité des économistes, sociologues, politologues et philosophes, mis à part la petite troupe des universitaires spécialistes du sujet, très souvent acquis à la cause, considèrent qu'il s'agit d'un non-sujet.

La faible visibilité de l'économie sociale et solidaire n'est pas due à une volonté des médias d'imposer un *black out* à son sujet, ni au peu de curiosité des universitaires. Si l'économie sociale et solidaire peine à faire parler d'elle, c'est moins du fait de sa différence que de sa proximité à l'égard du reste de l'économie et de la société. Profondément insérée dans notre société, elle en subit logiquement les contingences.

### 1.3.1. La loi du marché en partage

Observons tout d'abord qu'il est trop simple d'opposer un secteur privé qui serait nuisible par nature, parce que mû par le profit, à un monde de l'économie sociale et solidaire qui poursuivrait, quant à lui, des fins d'intérêt général. En pratique, si le secteur privé est bien mu par le profit, les biens et services qu'il produit ne sont pas nécessairement moins utiles à la société que ceux produits par les organisations de l'économie sociale et solidaire insérées dans le marché. Le boulanger qui, chaque matin, se lève tôt pour faire son pain, a une utilité sociale incontestable. De même, le fabricant de radiateurs est particulièrement utile à tous ceux qui souhaitent disposer d'un chauffage central. Les militants de l'économie sociale et solidaire dénoncent les sociétés de capitaux dont le seul objectif est de maximiser la rémunération du capital investi. Mais le profit n'est qu'un solde, qui suppose, pour être obtenu, de produire des biens et services qui trouvent preneurs et qui se voient reconnus une utilité par les consommateurs. Certes les motivations du secteur capitaliste sont contestables, puisque les biens et services produits ne sont qu'un moyen détourné pour satisfaire un autre but – dégager des profits. Mais cette considération morale ne doit pas nous faire perdre de vue que l'économie de marché n'a pas de si mauvais résultats en tant que machine à produire et distribuer une grande variété de biens et services.

L'économie sociale et solidaire n'a donc pas le monopole de l'utilité et nous serions bien ennuyés s'il nous fallait essayer de vivre demain en ne consommant que des biens et services proposés par les organisations de l'économie sociale et solidaire.

D'un autre côté, le caractère insoutenable de nos modes de vie et de consommation justifie une réflexion critique sur l'utilité de multiples biens et services mis sur le marché. De même que la déconnexion entre poursuite de la croissance et progrès du bien-être individuel et collectif. Comment se satisfaire

d'une société qui fait cohabiter hyperconsommation et pauvreté ? La production marchande est certes efficace, mais elle ne prend en compte que la demande solvable et dans sa course à l'accumulation de richesse monétaire, elle est prête à produire n'importe quoi et à déployer des efforts considérables pour le vendre, sans se soucier de la réalité des besoins sociaux, ni des effets externes négatifs engendrés par son activité. Nos modes de vie et de consommation ont pour corollaire une facture environnementale qui menace l'avenir de l'humanité tout en maintenant une large partie de la population dans un état de frustration, faute de pouvoir atteindre la norme véhiculée par la publicité et les médias, tandis qu'une minorité significative vit dans la pauvreté. L'offre suit d'ailleurs étroitement la structure de la distribution des revenus, comme en témoigne l'explosion des marchés du luxe, en parallèle avec la montée des très hauts revenus, et l'apparition symétrique de rayons « premiers prix » dans les hypermarchés.

Face à ces évolutions, l'économie sociale et solidaire a une capacité limitée d'offrir une alternative. Certes, les entrepreneurs sociaux et solidaires préfèrent produire des biens qui conservent leur valeur quand chacun les possède, et non ceux qui ont pour principal objectif d'affirmer la position sociale du consommateur. Leur idéal est même de produire surtout des biens et services dont la valeur est d'autant plus grande que chacun en bénéficie : assurance auto, soins de santé, éducation.

En revanche, dans un monde caractérisé par le chômage et la précarité, les organisations de l'ESS situées sur le marché se trouvent contraintes de s'adapter aux évolutions de la structure de la demande. Certaines grandes mutuelles, en assurance dommages comme en complémentaires santé, ont ainsi été conduites à diversifier leur offre, en proposant des contrats moins complets mais accessibles à une clientèle, notamment les jeunes, dont le pouvoir d'achat n'est pas celui des salariés en CDI, jusque-là la grande masse de leurs adhérents ou sociétaires. Un choix réalisé sans enthousiasme et souvent après de difficiles débats internes.

En répondant à l'évolution de la structure de la demande, ces mutuelles s'adaptent à cette réalité déplaisante qui veut que certains ménages, faute de moyens, sont contraints de choisir une couverture moindre, pour ne pas dire au rabais. On mesure ici combien la solidarité mutualiste ne joue pleinement qu'au sein de groupes aux revenus et aux statuts relativement homogènes. Elle peut prétendre à l'universalité en situation de plein emploi mais trouve vite ses limites quand le chômage de masse s'installe. La solidarité mutualiste tend alors à devenir un privilège réservé aux seuls *insiders*.

### 1.3.2. La régulation est la même pour tous

La faible différenciation entre l'offre de biens et services émanant des sociétés de capitaux et celle des entreprises de l'économie sociale et solidaire opérant sur le marché est renforcée par un autre facteur. Le marché n'est pas seulement un lieu mythique où se rencontreraient une offre et une demande libres. C'est aussi un ensemble de règles, de conventions, qui relèvent soit du consensus social, soit de la norme publique. Les marchés concrets sont donc toujours profondément encadrés dans la société, dans la démocratie : il n'y a pas d'économie sans société, sans Etat. Cela peut jouer dans un sens favorable : en accordant un avantage fiscal spécifique aux complémentaires santé qui ne sélectionnent pas leurs clients en fonction des antécédents médicaux, les pouvoirs publics ont ainsi incité les assureurs privés à s'aligner sur le comportement des mutuelles et des instituts de prévoyance<sup>6</sup>. Dans cet exemple, la vertu de l'économie sociale et solidaire s'est diffusée pour le meilleur, mais l'effet a été de banaliser son offre aux yeux du public.

La norme publique peut aussi pousser à un alignement vers le bas : l'insuffisance des normes imposées au secteur agro-industriel se traduit par les mêmes effets désastreux sur l'environnement, que le transformateur de la production des agriculteurs soit une entreprise privée ou une coopérative.

Dit plus simplement : le potentiel alternatif des organisations de l'économie sociale et solidaire ne peut se concrétiser que lorsqu'il s'inscrit dans un écosystème favorable sur le plan de l'environnement économique et/ou des normes en vigueur.

### 1.3.3. Une économie très imbriquée dans la sphère publique

Venons-en maintenant aux organisations de l'économie sociale et solidaire qui produisent des biens et services placés en partie ou en totalité hors du marché. Ces organisations fournissent les gros bataillons de l'emploi de l'économie sociale et solidaire. Elles entretiennent des rapports très étroits avec la puissance publique au point que cela ne fait guère sens d'opposer celle-ci à cette « société civile » composée pour l'essentiel de grandes associations gestionnaires, comme s'il s'agissait de deux acteurs bien distincts. Non seulement les pouvoirs publics financent en totalité ou en partie l'activité de ces structures, mais ils l'encadrent étroitement : organisation du service souvent définie par la loi, diplôme exigé pour exercer

---

6 Cet avantage, obtenu grâce à un puissant lobbying de la direction de la FNMF, vient d'être fortement réduit par les lois de Finances pour 2011 et 2012.

certaines fonctions, embauches soumises à l'agrément des autorités de tutelle, négociations salariales et budget strictement encadrés par ces mêmes autorités, etc.

Ce jeu d'influence n'est pas à sens unique. L'Etat démocratique moderne est tout sauf monolithique, il est profondément travaillé de l'intérieur par le monde associatif qui contribue à définir les missions que l'Etat se fixe et dont il lui confie la mise en œuvre. Les agents des administrations en charge du social, au sein de l'Etat et des collectivités territoriales, sont ainsi en étroite relation avec le milieu associatif, et certains en sont issus. Ils se montrent souvent sensibles à ses demandes et les relaient auprès des services en charge des budgets. Ce qui ne les empêche pas, quand l'heure est à l'austérité budgétaire comme aujourd'hui, d'imposer des coupes claires dans les financements<sup>7</sup>. La régulation libérale de l'action publique qui s'impose désormais peut même conduire à organiser une mise en concurrence des prestataires qui nie au secteur associatif toute spécificité – comme le fait la nouvelle procédure d'appel à projets imposée par la loi « hôpital, patient, santé, territoires »<sup>8</sup>.

Face aux pouvoirs publics, certaines associations du secteur social se contentent de gérer le service qui leur a été délégué et apparaissent comme de simples pseudopodes de l'action publique. D'abord soucieuses d'assurer leur pérennité, elles s'efforcent d'épouser les attentes de leurs financeurs publics, Etat, collectivités territoriales, régimes de sécurité sociale. Au point d'accompagner parfois les politiques publiques dans leur dimension les plus contestables. Le développement des centres éducatifs fermés a ainsi été pris en charge par le secteur associatif, dans un contexte où les fonctionnaires de la Protection judiciaire de la jeunesse (PJJ) traînaient les pieds. Les associations n'échappent pas aux contradictions inhérentes au travail social, à la fois apporteur d'aide et assistance aux personnes en difficulté et agent du contrôle social que l'Etat exerce à leur égard.

D'autres structures, bien qu'étant aussi dépendantes sur le plan financier, parviennent néanmoins à défendre leur autonomie stratégique et mènent un travail de lobbying efficace auprès des pouvoirs publics, qu'il s'agisse de pointer les nouveaux besoins sociaux que de réclamer les financements nécessaires à

---

7 La révision générale des politiques publiques (RGPP) « profite » à l'économie sociale et solidaire quand l'Etat décide de faire faire plutôt que faire. Mais elle peut aussi, comme c'est le cas aujourd'hui, se traduire par la réduction des financements.

8 « Le rôle des associations dans la mise en œuvre des politiques d'action sociale ». Robert Lafore, *Informations sociales* n°162 novembre-décembre 2010.

l'exercice de leurs missions. Ce faisant, elles influent fortement sur le contenu des politiques publiques.

Ces associations accomplissent en outre un très utile travail de plaidoyer auprès de l'opinion et des médias. C'est le cas du collectif Alerte, rassemblant les principales associations qui agissent dans le secteur de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale<sup>9</sup>. Dans le domaine de l'éducation populaire, les fédérations disposent également d'une réelle autorité politique – ce qui n'est d'ailleurs pas toujours appréciée par les élus, lesquels préfèrent parfois traiter avec des structures plus petites et plus dociles...

Dans tous les cas de figure, les associations gestionnaires entretiennent des rapports étroits avec les pouvoirs publics. C'est pourquoi l'opinion, et les usagers des services, ont tendance à les considérer, avec raison, comme une sorte d'extension de la sphère publique.

L'interpénétration de l'ESS et de la fonction publique est également illustrée par le grand nombre d'anciens fonctionnaires ou de fonctionnaires en situation de détachement au sein des conseils d'administration des associations, mais aussi parmi les bénévoles, salariés et militants de l'économie sociale et solidaire. Rien de bien surprenant : les uns et les autres partagent souvent le même souci du bien commun, même si l'idée qu'ils s'en font peut différer selon leurs préférences politiques.

En effet, nombre de promoteurs de l'économie sociale et solidaire sont issus de la haute fonction publique, et ont souvent mené de front une carrière politique avant de s'engager à son service. Ils jouent un rôle de facilitateurs en mettant à son service leur autorité et leur carnet d'adresses. Leur engagement s'inscrit souvent en continuité avec leur action passée : à leurs yeux, l'économie sociale et solidaire constitue un moyen d'atteindre les buts que la puissance publique s'assigne – ou plutôt devrait s'assigner – en matière de lutte contre les exclusions, contre le mal logement, etc.

En conclusion, les organisations de l'économie sociale et solidaire, qu'elles relèvent de la sphère marchande ou non marchande, ne se distinguent donc pas toujours de manière évidente des autres acteurs économiques et sociaux, sociétés de capitaux ou organisations publiques. Tantôt elles opèrent sur un marché dont elles subissent les contingences, tantôt elles restent imbriquées dans le fonctionnement de l'État sur lequel elles exercent une forte influence, mais dont elles sont également l'agent, pour le meilleur et pour le pire.

#### **1.4. L'ESS répare et transforme, mais ne représente pas une force homogène**

Les exemples donnés dans les pages précédentes en témoignent : que ce soit dans les domaines sanitaire et social, culturel, éducatif ou sportif, l'économie sociale et solidaire a joué et joue encore très souvent un rôle pionnier, innovateur, dans la réponse aux problèmes sociaux. Sa dimension innovante est ici intimement liée à sa dimension réparatrice, la notion de réparation devant ici être prise au sens de la réparation des atteintes à la cohésion sociale portées par l'économie de marché ou plus généralement par les aléas de la vie ; réparation également, dans certains cas, d'autres dégâts produits par le système économique, notamment environnementaux.

Dans cette perspective, le secteur associatif « classique » ne détient pas le monopole de l'innovation sociale. Des banques coopératives, des mutuelles ou des institutions spécialisées ont également développé des produits d'épargne solidaire. Dans le domaine agricole, des consommateurs et des producteurs inventent de nouvelles filières, en rupture avec le productivisme, comme les Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (Amap).

Au total, de nombreuses organisations qui se revendiquent de l'économie sociale et solidaire œuvrent en faveur de modes de production et de consommation plus équitables, plus respectueux de l'environnement ou plus intégrateurs sur le plan social. Elles contribuent, à leur façon, à rendre notre planète plus douce à ses habitants. Elles apportent une alternative en actes à la logique économique dominante. De quoi transformer en permanence notre société.

Les organisations de l'économie sociale et solidaire peuvent donc être considérées, à de nombreux titres, comme un élément majeur du processus permanent de réforme et de régulation à l'œuvre dans notre société. Situées entre le privé et le public, parfois totalement insérées dans le marché tout en portant des valeurs de coopération et de solidarité, parfois étroitement liées à l'État ou aux collectivités territoriales qui financent les missions de service public qu'elles assurent, ces organisations contribuent à civiliser l'économie et à la démocratiser, ne serait-ce qu'en introduisant du pluralisme dans les formes d'organisation productive. Elles rappellent que l'entreprise privée capitaliste n'est pas la seule forme possible. Elles témoignent du fait que l'enrichissement personnel n'est pas le seul motif qui peut donner envie d'entreprendre et que la démocratie ne s'arrête pas à la porte des organisations qui produisent efficacement des biens et services.

---

9 [www.alerte-exclusions.fr](http://www.alerte-exclusions.fr)

Dans le même temps, l'économie sociale et solidaire regroupe des organisations hétérogènes par les intérêts qu'elles servent, les valeurs qu'elles portent, les biens et services qu'elles proposent ou dispensent. Fruit de la mobilisation de la société dans toutes ses composantes, ces organisations contribuent pour un grand nombre d'entre elles à la rendre plus humaine, à la civiliser, mais elles constituent également une sorte de kaléidoscope de la grande diversité des intérêts particuliers et des visions du bien commun qui cohabitent dans notre société : quoi de commun en effet entre le gros agriculteur engagé dans la production d'agro-carburants via sa coopérative et la petite association qui promeut des filières courtes respectueuses de l'environnement ? Entre la finance lente vantée par le Crédit coopératif dans sa communication et les errements spéculatifs du Crédit

Agricole ? Entre un magasin Biocoop et un hypermarché Leclerc ? Entre les valeurs défendues par les Scouts d'Europe et celles portées par les grands mouvements d'éducation populaire comme la Ligue de l'enseignement, les Cemea ou les Francas ? Entre la Cimade et l'ordre de Malte ? Porteuse des aspirations de multiples communautés, l'économie sociale et solidaire est traversée par les mêmes conflits d'intérêts et de valeurs qui divisent la société française elle-même, et ne porte pas, en tant que telle, une vision commune de ce que pourrait être une autre société. Certains parlent en son nom lorsqu'ils déclarent aspirer à une société plus juste, une économie plus démocratique et plus soutenable, mais force est de constater qu'ils peinent d'obtenir un soutien concret de l'ensemble de l'ESS « réelle ».



## 2. Le positionnement sectoriel de l'ESS aujourd'hui

### 2.1 Des logiques stratégiques hétérogènes

Les stratégies des organisations de l'économie sociale et solidaire diffèrent fortement selon le statut et l'objet social de l'organisation en question. Comme nous l'avons vu plus haut, certaines organisations ont d'abord pour objectif de rendre des services à leurs adhérents, sociétaires ou associés : c'est le cas des mutuelles et des coopératives, mais aussi d'un grand nombre d'associations prestataires dont les services sont d'abord destinés aux adhérents (associations sportives, culturelles...). Le statut associatif, du fait de sa plasticité, abrite d'ailleurs de nombreuses activités qui pourraient être assurées par des Scop ou des SCIC. Au sein de cette première catégorie d'organisations, le service rendu peut être très différent :

- Dans les sociétés coopératives de production, les associés cherchent d'abord à créer leur propre emploi en valorisant leurs compétences. Présentes dans un grand nombre de secteurs d'activité, contrôlées par leurs salariés eux-mêmes, elles apparaissent *a priori* comme les plus susceptibles de se développer dans l'ensemble de l'économie.
- Dans les coopératives rassemblant des indépendants ou des entreprises – coopératives d'approvisionnement, d'utilisation de matériel en commun, ou de vente-transformation dans le monde agricole ; coopératives d'achat pour les artisans ; coopératives de commerçants –, l'enjeu est d'assurer ou de renforcer la viabilité de l'activité économique des personnes physiques et morales associées en contrôlant de manière collective l'amont ou l'aval de leur activité, ou encore en se donnant une marque collective pour demeurer compétitif vis-à-vis des groupes de statut capitaliste.
- Dans les coopératives de consommation ou d'habitat, les associés cherchent à accéder à des biens et services dans des conditions de coût favorables.
- Les associations organisatrices de services au bénéfice de leurs membres (dans le tourisme social, mais aussi le sport ou la culture, par exemple) peuvent être rapprochées des coopératives de consommation ou d'habitat.
- Les mutuelles santé, les mutuelles d'assurances et les banques coopératives suivent une logique

voisine, la force du nombre permettant de concurrencer efficacement le pouvoir du capital dans ces secteurs, en rassemblant des adhérents pour leur offrir des prestations d'assurance ou de crédit.

- D'autres organisations, essentiellement des associations – mais on peut en rapprocher les fondations – ont pour objet de rendre des services à d'autres qu'à leurs membres. C'est le cas de toutes les associations prestataires de services dans le domaine sanitaire et social mais aussi éducatif, qui constituent les gros bataillons de l'emploi au sein de l'économie sociale et solidaire. Le lien entre le statut et le positionnement sectoriel des différentes organisations de l'économie sociale et solidaire fait l'objet d'une analyse détaillée en annexe 3.

### 2.2. Un positionnement sectoriel très spécifique

L'économie sociale et solidaire occupe aujourd'hui une place très spécifique au sein de l'activité économique. Sur la base des travaux menés par Laurent Bisault de l'Insee, à la demande de l'Observatoire national de l'économie sociale et solidaire, il apparaît que l'ESS pèse de manière significative dans un nombre limité de secteurs puisque 81 % de ses emplois sont concentrés dans dix secteurs qui ne pèsent que 20 % de l'emploi global. Parmi ceux-ci, outre les activités associatives indifférenciées, on compte l'action sociale, les activités sportives et culturelles, les loisirs ainsi que les activités financières et d'assurance. L'ESS pèse ainsi deux tiers de l'emploi dans l'action sociale, plus du tiers dans la banque et l'assurance et près d'un cinquième dans l'éducation et la formation. (Voir tableau 2 ci-après pour la liste des vingt premiers secteurs de l'ESS, et tableau 3 pour la masse salariale distribuée par les organisations de l'ESS.)

En revanche, elle est quasiment absente de l'industrie (hors agro-alimentaire) et du bâtiment, ainsi que de nombreux services marchands tel l'hôtellerie et restauration, les transports ou encore le secteur de l'information. Cette concentration de l'économie sociale et solidaire sur des activités particulières s'explique par de puissantes raisons sur lesquelles nous reviendrons dans la partie 3 de l'étude. Observons dès maintenant que si l'économie sociale et

solidaire occupe une place majeure dans les secteurs de l'action sanitaire et sociale, de la finance ou dans l'amont et l'aval de l'agriculture, c'est parce qu'elle s'est d'abord développée là où l'action publique ou l'initiative privée ne répondaient pas de manière satisfaisante aux besoins sociaux et où il a été à la fois possible, pour des initiatives issues de la société civile,

en marge des pouvoirs publics ou avec la bénédiction de ceux-ci, de développer des activités qui ont contribué à la cohésion sociale.

**Tableau 2. Une présence concentrée sur un nombre limité d'activités : les 20 secteurs où l'ESS pèse le plus. Effectifs en ETP\* en 2009 (voir l'annexe 2 pour la liste complète des secteurs).**

Secteur	Coopératives	Mutuelles	Associations	Fonda-tions	Total ESS	Hors ESS	Ensemble	% ESS dans total	Présence actuelle de l'ESS
Activités des organisations associatives	191	0	187 811	1 553	189 555	78 911	268 466	71%	Associations toutes activités non lucratives
Action sociale sans hébergement	405	4 867	401 237	7 403	413 912	187 968	601 880	69%	Associations délégataires de missions de service public
Hébergement médico-social et social	72	7 786	270 855	15 876	294 589	256 084	550 673	53%	Maisons de retraites, CHRS, accueil handicapés, etc.
Act. sportiv., récréatives & de loisirs	56	0	56 392	5	56 453	52 790	109 243	52%	Associations sportives
Act. créativ. artistiques & de spectacle	774	0	32 413	104	33 291	34 750	68 041	49%	Ass. culturelles gestionnaires de service public et indépendantes
Assurance	c	74 736	c	0	74 736	92 200	167 956	44%	Mutuelles d'assurances GEMA (ex : Maif, Macif)
Banques (Act. financ. hors assur. & caisses de retraite)	159 302	c	c	0	159 302	343 744	505 066	32%	Banques coopératives (Ex : Crédit Agricole, groupe BPCE...)
Activités liées à l'emploi	3 563	0	36 017	0	39 580	104 272	143 852	28%	Mise à disposition de main d'œuvre sous statut associatif (Associations intermédiaires)
Enseignement	1 434	29	282 628	4 879	288 970	1 359 620	1 648 590	18%	Enseign. privé sous contrat ; formation pour adultes
Act. ag. voyage voyageur sv. résa. etc.	c	0	6 824	c	6 824	37 678	44 577	15%	Voyagistes sous statut associatif

Secteur	Coopératives	Mutuelles	Associations	Fondations	Total ESS	Hors ESS	Ensemble	% ESS dans total	Présence actuelle de l'ESS
Activités pour la santé humaine	136	16 871	107 882	19 415	144 304	1 250 622	1 394 926	10%	Hospitalisation privée à but non lucratif
Biblioth. archive musée & aut. act. cul.	178	0	3 915	300	4 393	38 223	42 616	10%	Associations gestionnaires de musées en délégation
Hébergement	748	88	18 989	538	20 363	200 402	220 765	9%	Tourisme social (Ex : Arvel, UCPA....)
Activités juridiques et comptables	143	108	15 919	0	16 170	206 917	223 087	7%	Structures comptables associatives
Recherche-développement scientifique	50	0	6 112	4 823	10 985	142 738	153 723	7%	Organismes de recherche sous statut associatif /fondation (ex: Institut Pasteur)
Prod. films ; enr. sonore & éd. musicale	147	0	2 322	0	2 469	48 848	51 317	5%	Associations
Commerce gros hors auto. & motorcycle	44 792	0	72	0	44 864	890 756	935 620	5%	Coopération agricole et centrales d'achat du commerce associé
Cult. & prod. animale, chasse & sce ann.	5 763	0	3 080	48	8 891	206 047	214 938	4%	Coopération agricole
Industries alimentaires	17 973	0	14	0	17 987	451 298	469 285	4%	Coopération agricole (ex : Terrena ; Limagrain, Sucre Union)
Act. admin. & aut. act. soutien aux ent.	2 795	c	4 535	c	7 330	199 395	207 518	4%	Foires, salons, centres d'appel.
<b>Total vingt premiers secteurs</b>	<b>238 522</b>	<b>104 485</b>	<b>1 437 017</b>	<b>54 944</b>	<b>1 834 968</b>	<b>6 183 263</b>	<b>8 022 139</b>	<b>22%</b>	
<b>Total tous secteurs</b>	<b>291 261</b>	<b>110 258</b>	<b>1 477 135</b>	<b>55 743</b>	<b>1 934 397</b>	<b>18 547 391</b>	<b>20 481 788</b>	<b>9%</b>	
<b>Part des vingt premiers secteurs dans l'emploi total</b>	<b>82%</b>	<b>95%</b>	<b>97%</b>	<b>99%</b>	<b>95%</b>	<b>33%</b>	<b>39%</b>		

\* Equivalent temps plein C : données confidentielles. Source : Insee/CLAP

**Tableau 3. Masse salariale distribuée par les principaux secteurs où l'ESS est présente**

Domaine d'activité	Effectifs :			Rémunérations annuelles brutes en ETP dans l'ESS par secteur d'établissement (en K€)			Rémunérations annuelles brutes en ETP hors ESS par secteur d'établissement (en K€)*			Masse salariale hors ESS (en K€)	Effectifs totaux	Masse salariale totale (en K€)	% ESS dans masse salariale totale
	Coopératives	Mutu-elles	Associations	Fondations	Total ES	Effectifs Hors ESS	Masse salariale ESS (en K€)	ETP hors ESS	Masse salariale hors ESS (en K€)				
Ensemble des secteurs d'établissement	291 261	110 258	1 477 135	55 743	1 934 397	28	54 936 875	18 547 391	34	625 047 077	20 481 788	679 983 952	9%
Industries alimentaires	17 973	0	14	0	17 987	31	550 402	451 298	27	12 139 916	469 285	12 690 318	4%
Commerce gros hors auto. & motocycle	44 792	0	72	0	44 864	33	1 458 080	890 756	38	33 492 426	935 620	34 950 506	4%
Com. détail, sf automobiles & motocycles	7 820	4 094	523	0	12 437	27	333 312	1 423 217	25	35 153 460	1 435 654	35 486 772	1%
Hébergement	748	88	18 989	538	20 363	25	513 148	200 402	25	4 990 010	220 765	5 503 157	9%
Banques	159 302	c	c	0	159 302	39	6 244 638	343 744	50	17 187 200	505 066	23 431 838	27%
Assurance	c	74 736	c	0	74 736	37	2 772 706	92 200	51	4 729 860	167 956	7 502 566	37%
Activités juridiques et comptables	143	108	15 919	0	16 170	33	531 993	206 917	38	7 945 613	223 087	8 477 606	7%
Recherche-développement scientifique	50	0	6 112	4 823	10 985	37	406 445	142 738	45	6 423 210	153 723	6 829 655	7%
Enseignement	1 434	29	282 628	4 879	288 970	30	8 755 791	1 359 620	31	41 468 410	1 648 590	50 224 201	17%
Activités pour la santé humaine	136	16 871	107 882	19 415	144 304	35	5 093 931	1 250 622	29	35 642 727	1 394 926	40 736 658	13%
Hébergement médico-social et social	72	7 786	270 855	15 876	294 589	26	7 747 691	256 084	25	6 299 666	550 673	14 047 357	55%
Action sociale sans hébergement	405	4 867	401 237	7 403	413 912	21	8 692 152	187 968	24	4 417 248	601 880	13 109 400	66%
Act. créativ. artistiques & de spectacle	774	0	32 413	104	33 291	28	932 148	34 750	38	1 303 125	68 041	2 235 273	42%
Act. sportiv., récréatives & de loisirs	56	0	56 392	5	56 453	23	1 275 838	52 790	40	2 122 158	109 243	3 397 996	38%
Activités des organisations associatives	191	0	187 811	1 553	189 555	27	5 117 985	78 911	35	2 722 430	268 466	7 840 415	71%

\* Estimations Alternatives Economiques . C : données confidentielles. Source : Insee/CLAP

## Le difficile dénombrement de l'emploi de l'économie solidaire

Les données présentées dans le tableau 2 concernent uniquement les organisations de l'ESS « sous statut » : associations, coopératives, mutuelles et fondations. Elles excluent donc les sociétés de capitaux qui peuvent être considérées comme « solidaires » en raison de leur objet social et de leurs choix de gouvernance (gouvernance associant les différentes parties prenantes, lucrativité limitée, échelle des rémunérations réduite).

Le dénombrement des entreprises solidaires demeure cependant particulièrement délicat et les spécialistes du domaine avouent leur impuissance à en chiffrer le nombre dans la mesure où la définition même de l'économie solidaire par son objet social rend particulièrement mouvante ses frontières. Ainsi, il est d'usage de rassembler sous le nom de solidaires les activités d'insertion par l'activité économique ou qui concourent à aider les personnes en situation d'exclusion à accéder à une plus grande autonomie, le commerce équitable, et souvent aussi les activités qui engagent l'économie dans une voie plus soutenable (agriculture bio, énergies renouvelables). Mais, de même que la qualification par le statut ne vaut pas vertu pour une organisation de l'économie sociale au vu des dérives de nombreuses structures, la qualification par l'objet social trouve vite ses limites : doit-on considérer l'ensemble des Établissements ou services d'aide par le travail (ESAT, ex-CAT) comme des entreprises solidaires au motif qu'ils emploient des handicapés ? Et l'engagement dans les énergies renouvelables et le bio sont désormais l'apanage de grandes sociétés de capitaux : Total ne devient pas une entreprise solidaire en rachetant SunPower, numéro deux du solaire aux Etats-Unis, ni Areva quand elle se rapproche de GDF-Suez pour installer des parcs d'éoliennes en mer, ni encore Danone, quand elle se lance dans le bio avec sa marque « Les deux vaches ».

Il existe d'ailleurs une définition légale de l'entreprise solidaire issue de la loi sur la modernisation de l'économie du 4 août 2008 et précisée par le décret

du 18 mars 2009, dans le but de faciliter l'obtention d'un agrément « Entreprise solidaire », agrément qui permet notamment de bénéficier de fonds solidaires gérés par des sociétés spécialisées dans l'épargne salariale. Sont ainsi considérées comme entreprises solidaires, les entreprises qui emploient des salariés en contrats aidés ou en situation d'insertion professionnelle, à hauteur de 30% au moins du nombre de salariés, mais aussi les entreprises constituées sous forme d'associations, de coopératives, de mutuelles, d'institutions de prévoyance ou de sociétés dont les dirigeants ont été élus par les salariés, les adhérents ou les sociétaires, dans la mesure où elles remplissent certaines règles en matière de rémunérations de leurs dirigeants et salariés.

Les structures d'insertion par l'activité économique et les entreprises adaptées, conventionnées par l'Etat, bénéficient d'un agrément de plein droit. Sont également assimilées aux entreprises solidaires les organismes dont l'actif est composé pour au moins de 35% de titres émis par des entreprises solidaires ou les établissements de crédit dont 80 % de l'ensemble des prêts et des investissements sont effectués en faveur des entreprises solidaires.

A défaut de pouvoir quantifier avec précision les contours de l'économie solidaire, nous avons demandé à France Active, principale structure de financement des entreprises solidaires, de bien vouloir nous communiquer l'appartenance sectorielle des organisations qu'elle finance (voir tableaux 4 et 5 sur la page suivante).

A l'aune des financements accordés par France Active, il apparaît clairement que l'économie solidaire se concentre d'une part sur l'insertion par l'activité économique de personnes en situation d'exclusion ou de handicap et d'autre part sur un ensemble d'activités qui constituent le noyau dur de l'économie sociale « classique ». Signalons la présence très marginale du commerce équitable.

**Tableau 4. Répartition par secteur des financements mis en place par France Active en 2010 (en milliers d'euros)**

Insertion par l'économique (bâtiment, jardinage, restauration, tri de déchet...)	12 088	36%
Handicap (essentiellement ESAT)	3 542	11%
Coopérative (en grande partie dans l'IAE)	2 949	9%
Services aux personnes	2 579	8%
Logement très social	2 295	7%
Tourisme social	2 096	6%
Culture	2 060	6%
Formation	1 744	5%
Education à l'environnement	1 509	4%
Autre	1 381	4%
Education populaire	997	3%
Hébergement personnes âgées	215	1%
Commerce équitable	146	0%
<b>Total</b>	<b>33 601</b>	<b>100%</b>

Source : France Active

**Tableau 5. Répartition par secteur des emplois dans les organisations financées par France Active en 2010**

Insertion par l'économique (essentiellement bâtiment, jardinage, restauration, tri de déchets)	9 325
Services aux personnes	2 022
Handicap (essentiellement ESAT)	2 003
Tourisme social	1 649
Coopérative (en grande partie dans l'IAE)	876
Logement très social	722
Formation	540
Hébergement personnes âgées	486
Culture	439
Education populaire	298
Education à l'environnement	257
Autre	225
Commerce équitable	29
<b>Total</b>	<b>18 871</b>

Source : France Active

## 2.3. L'économie sociale et solidaire au cœur des évolutions de notre société

L'analyse sectorielle des points forts de l'ESS et de ses évolutions ne peut cependant être comprise qu'en pensant l'évolution historique de notre société. Les différentes composantes de l'ESS sont un élément parmi d'autres des multiples dynamiques à l'œuvre qui la traversent : dynamique de l'offre marchande, demande d'action publique sous l'influence de la société civile.

Dans cette perspective, la place et le devenir des organisations de l'ESS doivent être envisagés au regard de leur destin passé, un destin qui s'est toujours inscrit sous le triple signe de la récupération, de la banalisation et de l'instrumentalisation. Il en ressort que l'ESS n'est pas l'amorce d'une autre « économie » mais qu'elle concourt plutôt à réformer, à civiliser la logique dominante.

### 2.3.1. Récupération ou la rançon du succès

Les initiatives portées par les organisations de l'économie sociale et solidaire, parce qu'elles concourent à produire des biens publics, ont d'abord vocation à être récupérées par les pouvoirs publics ; c'est le signe même de leur réussite. Historiquement, les politiques publiques, dans les domaines de l'éducation, de l'action sociale, ou encore de la protection contre les risques de la vie, sont ainsi largement issues d'initiatives de la société civile. La Sécurité sociale n'aurait jamais vu le jour si le mouvement mutualiste n'avait auparavant ouvert le chemin. La solidarité générale assurée par les systèmes d'assurance sociale obligatoire s'est développée sur le terrain des solidarités instituées par l'économie sociale au profit de groupes sociaux particuliers, réunis sur une base professionnelle ou territoriale.

Les organisations de l'économie sociale et solidaire ont ainsi longtemps joué, et jouent encore souvent, un rôle innovant. Récupérées puis généralisées par les pouvoirs publics, leurs initiatives ont dû parfois laisser la place à des structures publiques ou parapubliques – au grand dam de la Mutualité lors de la création de la Sécurité sociale. Dans d'autres cas, comme l'action sociale, le secteur associatif occupe toujours une place ultra-dominante dans la production des services, même s'il dépend désormais étroitement de l'argent public pour son fonctionnement et les conditions de sa régulation.

La récupération peut aussi être le fait de sociétés de capitaux attirées par les perspectives de profit ou tout simplement créées par des entrepreneurs individuels

qui souhaitent conserver le contrôle de leur entreprise. On le constate dans de nombreuses activités où les organisations de l'ESS ont parfois joué un rôle pionnier : maisons de retraite, services aux personnes, mais aussi les énergies renouvelables. Ce dernier secteur, après avoir été l'apanage d'entreprises solidaires, est aujourd'hui devenu un champ d'investissement pour les plus grands groupes, avec la bénédiction de l'Etat. Il en va de même pour les produits bio voire le commerce équitable, avec l'émergence de produits labellisés vendus sous marque de distributeur qui viennent concurrencer les entreprises solidaires comme la Scop Ethiquable et les réseaux spécialisés comme les boutiques Artisans du monde. Même chose encore des formes d'économie de fonctionnalité qui se développent (location de voitures à la demande en milieu urbain) désormais développées par les grands groupes de services urbains ou par des producteurs de véhicules électriques (le groupe Bolloré à Paris). Faut-il s'en désoler ? On serait tenté de dire non si cette récupération ne s'accompagnait pas souvent d'une dénaturación.

### 2.3.2. Banalisation : finance, coopération agricole, commerce associé

Le destin des organisations de l'économie sociale et solidaire s'inscrit également, on l'a vu plus haut, sous le signe de la banalisation. Nombre d'entre elles poursuivent ainsi des fins qui ne les distinguent guère de leurs concurrentes de type capitaliste ; leur contribution aux transformations souhaitables de notre société est alors très faible, quand elles ne contribuent pas à les freiner !

C'est notamment le cas dans le secteur financier où les entreprises de l'économie sociale et solidaire sont particulièrement puissantes. Tout le problème est que la puissance acquise par ces groupes financiers n'est pas toujours – et c'est un euphémisme – mise au service d'un exercice alternatif de leur métier. Protégés par leur statut qui les met à l'abri de tout prédateur externe aussi longtemps qu'ils ne font pas trop de bêtises, peu contrôlés par des sociétaires souvent peu à même de juger des stratégies mises en œuvre, ces établissements se sont engagés dans des stratégies de croissance dont la seule finalité était de devenir toujours plus puissants, et de se verser des salaires comparables à ceux des dirigeants des grands établissements capitalistes. Au final, l'absence d'actionnaires à rémunérer a peu profité aux sociétaires et aux clients de ces établissements.

Une partie des assureurs mutualistes ont suivi des évolutions comparables. Certains groupes, du fait d'une gestion hasardeuse, ont perdu leur indépen-

dance, comme ce fut le cas pour la GMF. D'autres ont préservé le statut mutualiste, tout en développant des stratégies peu différentes de leurs concurrents capitalistes. Certaines mutuelles – et notamment la Maif et la Macif – ont cependant mieux su demeurer fidèles à leurs valeurs initiales.

La réussite de l'économie sociale et solidaire dans la finance pose un sérieux problème à qui rêve d'une autre économie. Comment des établissements financiers qui sont désormais devenus des acteurs majeurs dans la gestion d'épargne, dans l'assurance-vie voire dans la banque d'investissement pourraient-ils encore constituer une réelle alternative au capitalisme ? En fait, l'expansion de cette finance « non capitaliste » serait une excellente chose si elle était la première marche vers une gestion socialisée de l'épargne ayant d'autres objectifs que la seule maximisation des rendements à court terme. Pour y arriver, il faudrait cependant des régulations nouvelles, imposées à l'ensemble du secteur financier et allant très au-delà des dispositifs existants. On aurait pu tout au moins attendre des entreprises de l'économie sociale et solidaire présentes dans la finance qu'elles contribuent, suite à la crise financière, à nourrir la réflexion sur les régulations à mettre en place pour favoriser l'essor d'une finance différente. Observons qu'il n'en a rien été.

La tendance à la banalisation des organisations de l'ESS ne se limite pas au secteur financier. On l'observe également dans le secteur agro-alimentaire avec les coopératives agricoles. Des structures qui ont contribué à moderniser l'agriculture, mais dont on sait combien elles ont été, et sont souvent encore, associées au modèle productiviste, jusque dans ses pratiques les plus contestées. Même constat du côté des coopératives de commerçants.

Au final, à se retrouver sur le même terrain que d'autres entreprises de statut capitaliste, à être soumises aux mêmes contraintes, à être dirigées par des personnes nourrissant parfois les mêmes ambitions que les dirigeants des sociétés de capitaux, nombre d'entreprises de l'économie sociale et solidaire ont fini par adopter des comportements voisins et perdu toute spécificité.

### 2.3.3. Instrumentalisation

Les organisations de l'économie sociale et solidaire ont souvent été instrumentalisées par les pouvoirs publics. C'est le cas d'une partie des associations qui travaillent dans les domaines sanitaire, social, culturel ou sportif, qui apparaissent bien souvent comme de simples sous-traitants de politiques publiques décidées en dehors d'elles. Au point qu'on peut se demander si leur autonomie juridique est toujours un

gage d'innovation et de contestation ou si elle a pour principal mérite d'offrir une alternative moins coûteuse à la gestion publique du fait des conditions d'emploi généralement moins favorables de leurs salariés, par rapport à celles dont bénéficient les agents publics<sup>10</sup>.

Au-delà, une des questions majeures posées à l'économie sociale et solidaire, compte tenu de son poids dans le secteur social, est de savoir quelle place elle occupera dans la protection sociale de demain. Toute la question est de savoir si elle sera encore cet aiguillon qui pousse l'action publique à se développer au bénéfice de tous (logique de récupération) ou si elle se contentera de gérer des services (logique d'instrumentalisation), ou encore si, sous couvert de modernité, elle offrira une alternative libérale à un Etat providence en repli (retour à la charité privée).

L'allongement de la durée de la vie et l'accroissement de l'offre de soins, alliés à la persistance d'un haut niveau de chômage, rendent aujourd'hui plus difficile le financement des régimes publics de protection sociale, laissant un espace libre aux régimes complémentaires. C'est ainsi qu'on voit les banques coopératives et certaines mutuelles d'assurance multiplier les publicités incitant les salariés à « préparer leur retraite », ce qui concourt à affaiblir la confiance dans la retraite par répartition. Quant à la Mutualité, bien qu'elle affirme avec constance la nécessité d'organiser l'offre de soins de manière plus efficace et de maintenir un haut niveau de solidarité, elle n'est guère parvenue à imposer ses vues au cours de la dernière décennie. Résultat : le recul de la prise en charge des soins par le système de base élargit le champ laissé aux complémentaires, ce qui contraint les mutuelles santé à augmenter leurs cotisations, et... leur chiffre d'affaires.

Dans ce contexte, vanter les initiatives de la société civile et sa capacité d'auto-organisation peut se révéler assez pervers au moment où l'Etat cherche à réduire ses dépenses. A trop compter sur l'initiative privée, et sur la charité, on pare des vertus de l'initiative sociale une dérive de la protection sociale vers un système dans lequel les plus pauvres n'ont plus droit qu'à une assistance au rabais, la protection sociale des autres étant laissée au champ de l'assurance privée.

Dans ce contexte, la promotion récente de la notion d'entreprise sociale peut se révéler ambiguë dans la mesure où elle intervient au moment où l'Etat souhaite redéfinir le champ de la protection sociale

---

10 Comme le leur reproche – entre autres – le sociologue Matthieu Hély dans « L'économie sociale et solidaire n'existe pas », article paru sur [www.laviedesidees.fr](http://www.laviedesidees.fr)



universelle et obligatoire afin de réduire les dépenses publiques. Le problème n'est pas que la notion d'entreprise sociale – comme celle d'entreprise solidaire – renvoie plus à l'objet social des entreprises qu'à leur statut : le tout récent Mouvement des entrepreneurs sociaux exige de ses adhérents qu'ils satisfassent à un certain nombre de critères qui constituent une manière de statut : lucrativité limitée, écart des salaires réduit, parties prenantes associées à la gouvernance, objet social solidaire, etc.<sup>11</sup>. Le problème tient plutôt au rôle qu'on entend faire jouer à l'entreprise sociale, et au-delà à l'économie sociale et solidaire, dans un contexte de tensions sur le financement de la protection sociale.

La promotion de l'entrepreneuriat social peut être très positive quand elle accompagne la volonté de rénover les pratiques des associations qui travaillent dans le secteur social, dans un moment où les entreprises privées viennent à leur tour investir le secteur. L'entrepreneuriat social porte en effet une double exigence : celle d'innover dans la manière de répondre aux besoins sociaux, mais aussi celle de gérer efficacement – parce que travailler dans le social, en mobilisant notamment de l'argent issu de prélèvements obligatoires ou de la générosité privée, crée l'obligation d'être particulièrement performant. L'entrepreneuriat social joue donc un rôle positif aussi longtemps qu'il porte le souci d'améliorer le rapport qualité/coût des services rendus aux usagers, et réveille un secteur associatif qui se contente trop souvent de jouer un rôle de sous-traitant de politiques publiques définies en dehors de lui.

Mais ce souci d'efficacité, cette volonté de mettre en avant la figure de l'entrepreneur que portent les défenseurs de l'entrepreneuriat social ne doit pas les conduire à se faire complice de ceux qui attendent des initiatives de la société civile qu'elles facilitent un désengagement de l'Etat<sup>12</sup>. Certes, la protection sociale doit évoluer, adapter ses priorités afin de prendre en compte l'évolution des besoins sociaux et les entrepreneurs sociaux ont un rôle à jouer dans cette perspective. Mais ils ne doivent pas imaginer être les fers de lance d'une *big society*, qui s'accommoderait d'une moindre intervention publique grâce à la charité privée ou aux partenariats noués avec quelques grands groupes soucieux de redorer leur image. Car si la charité privée et les partenariats avec les entreprises peuvent aider à développer quelques initiatives intéressantes, elles ne suffiront jamais à assurer une prise en charge des grands risques sociaux au bénéfice de tous. Seul un haut niveau de financement public peut assurer l'accès de tous à une protection sociale de qualité, en assurant la gratuité du service, ou en solvabilisant la demande...

La leçon ne vaut pas seulement pour les entrepreneurs sociaux, elle s'applique aussi à l'économie sociale *stricto sensu* : les dirigeants des mutuelles qui ont cru au plan Borloo sur les services à la personne l'ont compris, mais un peu tard<sup>13</sup> : les dirigeants du secteur associatif britannique, confrontés à l'austérité budgétaire imposée par le gouvernement conservateur de David Cameron, s'en sont rapidement rendu compte.

---

11 [www.mouves.org](http://www.mouves.org)

---

12 Dans cette perspective, le titre du supplément Economie du journal *Le Monde* du 1<sup>er</sup> novembre 2011, consacré à l'économie sociale et solidaire, en dit long : « L'économie sociale gagne du terrain là où l'Etat recule ».

13 Le niveau insuffisant des financements publics accompagnant le plan Borloo n'a pas permis un développement des structures prestataires offrant un service de qualité délivré par des personnels non précaires.

## 3. Les limites endogènes au développement de l'économie sociale et solidaire

### 3.1. Des entrepreneurs à la poursuite des objectifs concrets

Les entrepreneurs sociaux et solidaires peuvent être de vrais innovateurs, mais ils appliquent leur talent, leur créativité à proposer des biens et services à forte utilité sociale. C'est là un des freins majeurs au développement et à la diversification de l'économie sociale et solidaire hors de ses secteurs historiques : précisément parce qu'ils sont animés par des motivations essentiellement altruistes, les entrepreneurs de l'ESS se désintéressent d'un grand nombre d'activités. Répondre à des besoins sociaux incontestables est la première motivation des entrepreneurs sociaux et solidaires. C'est pourquoi l'économie sociale et solidaire demeure peu présente dans la production d'avions de chasse et d'hélicoptères de combat, dans la construction électrique et électronique, le prêt à porter ou la production d'appareils sanitaires !

Si l'économie sociale et solidaire est peu présente dans l'industrie, cela ne tient donc pas principalement au fait que les procédés y mobilisent de grandes quantités de capitaux, même si c'est là un obstacle réel au développement des coopératives. On peut en donner pour preuve que l'économie sociale et solidaire est également très peu représentée au sein de nombreuses activités peu coûteuses en capital et très intenses en travail, comme la publicité, l'audit, les instituts de beauté ou la sécurité privée.

### 3.2. Des entrepreneurs qui n'ont pas pour premier objectif de s'enrichir

L'entrepreneur – individuel ou collectif – qui porte un projet d'économie sociale et solidaire aspire généralement à gagner correctement sa vie mais voit dans son enrichissement personnel un objectif secondaire, et cherche surtout à produire un bien ou un service répondant à un besoin bien identifié, sans objectif de rentabilité immédiate.

A la différence des créateurs d'entreprises « classiques », qui aspirent d'abord, selon les enquêtes de l'INSEE, à « être indépendants », les entrepreneurs sociaux et solidaires sont motivés par des raisons plus complexes, qui peuvent néanmoins rejoindre des motivations communes à tous les entrepreneurs et notamment « le goût d'entreprendre » et « le désir

d'affronter de nouveaux défis ». Derrière toute *success story* dans l'économie sociale et solidaire, il y a donc toujours un couple produit-marché spécifique et un type d'entrepreneur tout aussi particulier...

L'origine socio-professionnelle des entrepreneurs sociaux et solidaires en apporte un témoignage supplémentaire : ils sont très souvent anciens travailleurs sociaux, syndicalistes, militants politiques, fonctionnaires, et si de nombreux jeunes diplômés rêvent aujourd'hui de faire carrière dans l'économie sociale et solidaire, c'est qu'ils partagent avec eux un vif souci de l'intérêt général.

Une vertu des mutuelles et coopératives – à l'instar du syndicalisme – est d'ailleurs d'avoir permis à des personnes issues de milieu populaire de réaliser de belles trajectoires d'ascension sociale, dans un pays où le diplôme et une origine sociale favorisée constituent bien souvent le sésame indispensable pour accéder à des postes de direction, aussi bien dans l'administration que dans le secteur privé. Inversement, les conseils d'administration des associations du secteur sanitaire et social recrutent plutôt au sein des classes aisées.

### 3.3. Une sobriété entrepreneuriale volontaire

Les entrepreneurs de l'ESS peuvent chercher à développer leur structure quand c'est une condition pour atteindre la taille critique nécessaire à la pérennité de l'activité ou pour mieux répondre aux besoins. Mais la croissance, entendue comme simple accumulation de richesse, n'est pas leur première préoccupation. Si l'économie sociale et solidaire compte en son sein quelques personnalités fortes qui aiment les challenges, celles-ci sont, au final, peu nombreuses.

La plupart des entrepreneurs sociaux et solidaires ne cherchent pas à faire croître leur organisation, une fois atteint leur objectif de départ. Ce que certains verront comme un défaut est sans doute leur plus grande vertu : les entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire – mais c'est aussi le cas de la plupart des patrons de PME – ont un comportement différent de celui du capitaliste quand celui-ci n'a plus pour objectif que d'accumuler de l'argent, de la richesse sous sa forme abstraite. Ils aspirent à bien vivre, à être justement récompensés de son travail, hors de

tout esprit sacrificiel. Ce mélange de goût d'entreprendre, de volonté d'être utile et d'hédonisme tempéré fonde une sorte de « sobriété entrepreneuriale volontaire », qui rend l'économie sociale et solidaire potentiellement compatible avec la quête d'une économie soutenable qui ne sacrifierait pas le bien-être des uns pour augmenter celui des autres.

En revanche, quand la quête de pouvoir et d'enrichissement aboutit à poursuivre des stratégies de croissance très ambitieuses, comme on l'a vu dans le secteur financier, cette croissance, portée par les managers, s'accompagne toujours d'un abandon des valeurs et principes fondateurs...

### **3.4. Des organisations à finalité définie, frein à la diversification**

Le fait que la plupart des organisations de l'économie sociale et solidaire aient été créées en suivant une fin particulière limite également leur potentiel de développement. Les adhérents et sociétaires des mutuelles estiment le plus souvent que la croissance n'est légitime qu'aussi longtemps qu'elle permet d'améliorer les prestations ou de diminuer leur coût. En revanche, ils ne voient pas la nécessité de dégager des excédents permettant d'investir, de se diversifier dans d'autres activités ou de se développer à l'étranger.

L'expansion des organisations de l'économie sociale et solidaire se fait donc le plus souvent dans les limites strictes du secteur d'activité initial, ou selon une logique de complémentarité stratégique qui revêt souvent un caractère défensif. D'où ce paradoxe qui voit des organisations sans but lucratif adopter des stratégies de « concentration sur leur métier » proches de celles en vogue chez leurs concurrentes du secteur capitaliste.

La Macif est parvenue à migrer de l'assurance automobile-risques divers, vers l'assurance-vie puis vers la complémentaire santé sous forme assurantielle ou via Macif-mutualité, ou encore dans les services à la personne. La diversification prend ici la forme d'une adaptation à l'évolution stratégique du métier d'origine, qui migre d'un métier d'assureur dommage, à une réponse globale aux besoins de services et de sécurité des personnes tout au long de la vie.

La nécessité de croître pour atteindre la taille critique sur le métier de base peut également engendrer des processus de fusion, comme on le constate aujourd'hui au sein de l'univers des mutuelles santé, qui parviennent ainsi à dégager des économies d'échelle sur leurs frais de gestion. Des opérations qui ont souvent tardé à se concrétiser, pour des raisons liées

aux enjeux de pouvoir au sein de ces sociétés de personnes. La taille est pourtant une condition pour réussir à devenir un assureur proactif, notamment si l'on veut disposer d'une présence territoriale et d'un rapport de forces qui rend possible une stratégie de conventionnement des producteurs de soins. En revanche, les mutuelles restent prisonnières pour l'essentiel de leur métier d'assureur et se refusent à investir significativement dans la production de soins – ce qui serait pourtant une manière de revenir à leur métier d'origine.

Le fait même que les organisations de l'économie sociale et solidaire poursuivent toutes un but particulier concret et non une finalité générale abstraite – gagner de l'argent –, limite donc mécaniquement leur propension à se diffuser dans l'ensemble de l'économie.

Tout projet de diversification hors de l'activité d'origine est souvent considéré par les adhérents ou sociétaires comme un abus de biens sociaux eu égard aux objectifs fondateurs de l'organisation. Du coup, l'extension de l'économie sociale et solidaire à de nouvelles activités passe rarement par une diversification sectorielle de ses grands acteurs ; ces derniers ont soit beaucoup à faire pour assurer leur propre survie et évolution stratégique, soit ne souhaitent pas sortir de leur métier actuel.

Du coup, la pénétration de l'ESS dans de nouvelles activités est freinée par le fait que les initiatives nouvelles qui pourraient s'y faire jour bénéficient rarement de l'expérience ou des moyens financiers accumulés dans d'autres activités. Seules quelques grandes organisations de l'ESS ont une vision systémique de son développement et contribuent à aider des initiatives nouvelles, à travers leurs fondations notamment.

En effet, les activités nouvelles émergent plus facilement dans un environnement préexistant, au sein d'un « écosystème social et solidaire » formé autour d'un ou de plusieurs besoins sociaux. Le choix de fournisseurs, de sous-traitants sociaux et solidaires par les entreprises du secteur et/ou par les collectivités territoriales peut alors jouer un grand rôle dans le développement des organisations sociales et solidaires, soit en substitution d'autres fournisseurs, soit en développant de nouvelles offres qui concourent au développement du tissu d'activités sociales et solidaires (Un exemple concret : une collectivité locale aide à la création d'une auto-école sociale pour appuyer une entreprise d'insertion qui souhaite se diversifier dans le transport de marchandises de proximité).

### 3.5. Les limites liées aux modes de fonctionnement propres aux sociétés de personnes

Dès lors que les organisations de l'économie sociale et solidaire sont des sociétés de personnes, toute croissance externe comme toute internationalisation, y compris dans la même activité, devient rapidement problématique. Au-delà du caractère soit inexistant, soit peu opérationnel des statuts européens d'entreprise sociale et solidaire, ces organisations sont confrontées à deux évolutions possibles : ou bien l'organisation mère choisit d'essaimer de manière désintéressée, en mettant ses savoir-faire et compétences au service des autres – comme l'ont fait par exemple la Macif et la Maif lors de la création de la Mutuelle des motards, en réponse à l'appel de la Fédération des motards en colère –, ou bien elle s'étend en créant ou en rachetant des filiales maintenues sous statut capitaliste et dont elle devient actionnaire unique ou majoritaire – si tant est qu'elle parvient à mobiliser les capitaux nécessaires, comme l'on fait Chèque Déjeuner ou la coopérative Mondragon.

La première solution n'est que rarement mise en œuvre compte tenu de l'altruisme qu'elle implique : elle revient à porter sur les fonds baptismaux une structure qui a vocation à devenir indépendante voire à terme concurrente. Inversement, la seconde, quand elle prend de l'ampleur, réduit le champ de la gouvernance démocratique au seul groupe initial ce qui finit par en restreindre la légitimité.

### 3.6. Une gouvernance favorable à l'emploi mais peu apte à s'adapter aux mutations stratégiques de ses métiers

Au-delà du problème de la diversification des activités, les entrepreneurs sociaux et solidaires ne parviennent pas toujours à défendre les positions acquises dans leur propre métier. Le recul de l'économie sociale et solidaire dans des secteurs où elle aurait pu être gagnante comme la distribution (hors commerce associé) ou le tourisme (avec le recul du tourisme social) s'explique ainsi pour partie par l'incapacité des équipes dirigeantes à s'adapter aux changements de l'environnement. La grande stabilité de la gouvernance qu'assure la démocratie mutualiste et coopérative a pu alors contribuer à conduire certaines structures à leur perte.

### 3.7. Des modes de régulation salariale hétérogènes

A la différence de sociétés de capitaux où la volonté de maximiser les résultats vient souvent justifier un mouvement incessant de restructuration, les organisations de l'économie sociale et solidaire, parce que ce sont des sociétés de personnes, ont en règle générale plus d'égards pour les personnes qu'elles emploient, surtout celles qui peuvent inscrire leur action dans un temps long.

Rappelons cependant qu'à l'exception des Scop, les salariés ne sont pas statutairement placés au cœur de la gouvernance des structures de l'économie sociale et solidaire. A ce point de vue, si celle-ci peut apparaître comme une alternative aux sociétés de capitaux, en raison de sa non-lucrativité, elle ne se distingue pas fondamentalement des autres organisations sur le plan du rapport salarial : les organisations de l'économie sociale et solidaire embauchent, licencient, négocient salaires et conditions de travail et s'efforcent de dégager des excédents, gage de pérennité de la structure.

Là où les directions s'efforcent réellement de mettre en œuvre un management participatif, respectueux des personnes, donnant à tous un large accès à l'information, et à la formation, les salariés font souvent preuve d'une forte implication et d'une grande loyauté envers la structure qui les emploie, ce qui se révèle un puissant facteur d'efficacité<sup>14</sup>. Mais cette règle connaît des exceptions : on rencontre de nombreuses organisations de l'économie sociale et solidaire où les formes de régulation salariale ne sont pas meilleures que dans le secteur privé capitaliste.

Dans l'ensemble, les organisations de l'ESS proposent des conditions de travail et de rémunération assez voisines de celles observées dans les autres entreprises, le marché du travail jouant son rôle harmonisateur : l'économie sociale et solidaire n'échappe pas aux contraintes de la concurrence, y compris dans le recrutement de son personnel.

#### 3.7.1. L'effet sectoriel l'emporte sur l'effet statutaire

Les conditions de travail et de rémunération dans les organisations de l'économie sociale et solidaire sont fortement déterminées par le secteur d'activité dans lequel elles opèrent (voir tableau 3 ci-dessus). Les grandes entreprises travaillant dans des secteurs peu

---

14 Pour un aperçu de la recherche académique sur la démocratie en entreprise, voir G.K. Dow, *Governing the firm. Worker's control in theory and practice*, Cambridge University Press 2003. Cité par Marc Fleurbaey, *op.cit.*

exposés à la concurrence – mutuelles santé, secteur financier – offrent dans l'ensemble de bonnes conditions de travail et de rémunération à leurs salariés. Les excédents tirés de l'absence d'actionnaires à rémunérer sont ainsi *de facto* répartis entre les salariés et les sociétaires (ou adhérents), qui bénéficient de tarifs avantageux, le reste étant consacré au développement de la structure. Mais ce type de compromis est plus difficile à trouver dans une petite Scop, issue par exemple d'une entreprise en difficultés reprise par ses salariés, et qui s'efforce de survivre dans un secteur soumis à la concurrence des pays à bas salaires, ou dans une association culturelle qui court après les subventions pour équilibrer son budget...

Le secteur associatif offre ainsi des conditions d'emploi bien plus hétérogènes : la plupart des structures qui opèrent dans le secteur sanitaire et social appliquent des conventions collectives plutôt protectrices, ce qui les rapproche des employeurs publics du point de vue des garanties d'emploi, de la régulation salariale et de l'organisation du travail. Cette situation est cependant loin d'être générale, si l'on pense notamment au secteur de l'aide à domicile. Au-delà, nombre de petites associations, aux moyens limités, proposent des emplois qui associent souvent précarité, temps partiel non choisi et faibles rémunérations<sup>15</sup> et où le bénévolat des uns vient parfois justifier les heures supplémentaires non rémunérées des autres... les chiffres en attestent : les 1 802 000 emplois du secteur associatif ne représentent que 1 477 000 emplois en équivalent plein temps<sup>16</sup>. Une meilleure association – le mot n'est pas choisi par hasard – de salariés à la gouvernance permettrait d'assurer à la fois une meilleure protection et un plus fort engagement des salariés. Mais inversement, dans certaines structures associatives, la captation du pouvoir par les salariés peut parfois contribuer à rendre ces organisations peu compétitives dans un secteur où les des donneurs d'ordre publics recherchent le meilleur rapport services/coût.

Observons enfin qu'une régulation du travail de type « soviétique » peut être observée dans une large part du secteur associatif. L'absence de contrainte de

compétitivité – les ressources n'étant que faiblement corrélées au niveau de l'activité – autorise un relativement faible engagement de certains salariés dans leur travail, justifié à leurs yeux par la faiblesse de leur rémunération. La volonté de travailler hors du secteur marchand capitaliste peut ainsi être aussi un moyen d'échapper aux exigences de celui-ci en termes de productivité, tout en se mettant au service de tâches considérées comme plus utiles socialement.

Les salariés des grandes associations du secteur sanitaire, social ou éducatif sont cependant, en règle générale, plutôt engagés dans leur travail, parce que celui-ci est porteur de sens, parce que le fait de l'effectuer de manière correcte est une condition de l'estime de soi, de celle de ses collègues et de celle des usagers ou bénéficiaires du service. Ainsi, le secteur associatif, même s'il échappe en grande partie aux contraintes de la concurrence du fait de ses activités et de son mode de financement, peut se révéler très efficace quand il évite toute dérive bureaucratique et s'efforce d'offrir le meilleur service au meilleur coût. Mais c'est loin d'être automatique, ce qui ouvre aujourd'hui un large champ aux sociétés de capitaux en concurrence des organisations de l'économie sociale et solidaire.

### 3.7.2. La vertu ne joue pas toujours en faveur de la diversification

Les modes de régulation salariale de l'économie sociale et solidaire, quand ils sont vertueux, peuvent être un facteur de compétitivité dans tous les secteurs où la grande majorité des salariés sont qualifiés et où les conditions de travail – même difficiles – sont assez fortement régulées : banques, assurances, mais aussi une large partie du secteur sanitaire et social.

En revanche, les entrepreneurs sociaux et solidaires sont confrontés à des difficultés dans les secteurs d'activité où les contraintes de la concurrence et/ou les limites des financements publics se traduisent par des conditions de travail particulièrement difficiles et associées à de faibles rémunérations, notamment dans le secteur des services aux personnes. Les exigences portées par les salariés de ces secteurs en termes de temps de travail, de rémunération, de formation et de reconnaissance de leur qualification sont alors difficiles à satisfaire. En témoigne le développement de l'emploi sous statut mandataire plutôt que prestataire dans l'aide à domicile, et les difficultés rencontrées par les associations du secteur.

L'économie sociale et solidaire est sans doute absente d'une grande partie des services (hôtellerie-restauration, entretien, sécurité, etc.) pour des raisons voisines. Il sera difficile pour les entrepreneurs sociaux et solidaires d'investir dans ces activités aussi longtemps

15 Pour en savoir plus : « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif », Annie Dussouet et Erika Flahaut, *Formation Emploi* n°111, juillet-septembre 2010.

16 Une part significative de contrats aidés peuvent contribuer à moraliser l'emploi associatif, mais aussi déresponsabiliser les gestionnaires des structures. Cf. « Le paysage associatif français », *Stat Info* n°07-04, novembre 2007, publié par le Ministère de la Jeunesse et des Sports et disponible sur [www.association.gouv.fr](http://www.association.gouv.fr).

que des régulations collectives n'auront pas imposé de meilleures conditions de travail ou de rémunérations.

### **3.8. Des porteurs de projet en nombre insuffisant**

Le dernier obstacle endogène – et non le moindre – au développement de l'économie sociale et solidaire est le nombre insuffisant de porteurs de projet. Deux raisons au moins peuvent être invoquées pour l'expliquer. Premièrement, si de nombreuses personnes ont un fort goût d'entreprendre et d'autres un grand sens de l'intérêt général, les deux qualités ne se rencontrent pas nécessairement chez les mêmes personnes. Une large partie des personnes qui déclare leur intérêt pour l'économie sociale et solidaire préfère travailler comme salariés dans les structures existantes ou travailler dans les structures parapubliques ou professionnelles qui concourent à son développement, plutôt que de se lancer dans l'aventure d'un projet de création. En outre, nombre de créations d'activités dans l'économie sociale et solidaire relèvent de l'« économie kebab », c'est-à-dire de créations qui témoignent des conditions très dégradées du marché du travail qui conduisent de jeunes diplômés à auto-crée leur emploi faute d'accéder à l'emploi salarié. En témoignent tout particulièrement les nombreuses structures de conseil, de

communication, de formation ou d'information autour du concept même d'économie sociale et solidaire qui survivent en bénéficiant d'emplois aidés et du soutien des collectivités territoriales ...

La seconde raison a déjà été évoquée : l'entrepreneur social et solidaire évite de nombreux secteurs pour des raisons qui tiennent à sa perception de leur faible utilité sociale, ou encore aux conditions de travail ou de rémunération qui les caractérisent, ou enfin au volume de capitaux qu'il faudrait mobiliser. Historiquement, l'économie sociale et solidaire est parvenue à prospérer dans des secteurs où les barrières à l'entrée sont désormais extrêmement hautes pour des raisons économiques ou réglementaires (banque, assurance, etc.). Dans d'autres, à l'inverse, il demeure aisé d'être nouvel entrant, mais le développement de l'activité suppose de parvenir à mobiliser des soutiens publics (secteur social, culturel, sportif, etc.) : il ne suffit pas de se proclamer « entrepreneur social » pour résoudre la question de la solvabilisation de la demande de services sociaux ! Toutes ces difficultés ont pour résultat qu'une partie des jeunes qui souhaiteraient s'investir dans ce secteur finissent par y renoncer. Comme nous l'avons noté plus haut, la très forte corrélation entre le niveau des prélèvements obligatoires et le développement de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire s'observe également au niveau de la création d'activités : pas facile de créer de nouveaux services sociaux et solidaires quand les subventions se font rares !

## 4. Quelle place pour l'ESS dans une économie soutenable et démocratique ?

En dépit de toutes les limites et tous les freins au développement de l'économie sociale et solidaire hors de ses secteurs actuels, nombre d'acteurs affirment de manière répétée qu'il est temps pour l'ESS de s'affirmer et de changer d'échelle : de sortir de la marginalité, de la phase d'expérimentation ou encore d'une dimension purement réparatrice. A titre d'exemple, un colloque organisé récemment par le Conseil des entreprises, Employeurs et Groupements de l'Economie Sociale (Ceges) et le quotidien *Les Echos* portait un titre évocateur : « Economie sociale, les marchés à conquérir ». C'est dans le même esprit qu'ont été préparés les Etats généraux de l'économie sociale et solidaire, réunis à Paris, les 18 et 19 juin 2011, à l'initiative du Labo-ESS et son fondateur Claude Alphanhéry.

L'économie sociale et solidaire est assurément en phase avec les attentes du monde politique, soucieux de retrouver de la légitimité en affirmant sa capacité d'agir dans le champ économique et social. Le projet d'une économie portée par la société civile, ancrée dans les territoires, est de nature à séduire les responsables politiques, et pas seulement à gauche. Néanmoins, les principaux partis de gouvernement lui assignent une fonction avant tout sociale et défensive, ce qui est somme toute assez logique au vu, d'une part, de ce que constituent aujourd'hui les gros bataillons de l'économie sociale et solidaire ; d'autre part, de la confusion sémantique qui règne entre économie sociale, économie solidaire, entrepreneuriat social, *social business*...

L'économie sociale et solidaire peut néanmoins se développer, commencer à sortir de sa marginalité, surtout si elle obtient un soutien fort des pouvoirs publics, aussi bien au niveau de l'Etat que dans les territoires, notamment dans ses domaines d'activité historiques. C'est donc un signe très encourageant que des responsables politiques s'y intéressent, et s'efforcent de la promouvoir à leur niveau, *via* la commande publique et la reconnaissance de l'utilité sociale spécifique de certaines de ses activités.

L'essor de l'économie sociale et solidaire répond aussi à la demande sociale. Un nombre significatif de jeunes, dans les générations présentes, aspirent à voir le résultat de ce qu'ils font, à être autonomes, à prendre des initiatives – autant de qualités attendues d'un entrepreneur –, mais veulent aussi un travail qui a un sens, qui sert l'intérêt général, et qui leur

permettent de gagner correctement leur vie sans nécessairement être plus riches que le voisin...

Du côté des consommateurs, enfin, un nombre croissant de personnes développe une vision critique de la consommation opulente, et aspirent à dépenser leur argent en achetant des biens et services produits par des filières écologiquement soutenables et socialement intégratrices. Tous ces facteurs jouent favorablement au développement de l'économie sociale et solidaire.

### 4.1. Le projet d'une économie soutenable et démocratique est en phase avec les valeurs portées par une partie de l'ESS.

La conversion de notre économie vers un modèle plus démocratique et soutenable, conversion à la fois nécessaire et souhaitable, devrait ainsi se révéler favorable au développement d'organisations qui se reconnaissent dans l'ESS, et inversement.

Une société soucieuse de réduire ses consommations matérielles et de privilégier le bien-être de ses membres donnerait ainsi plus de place aux services aux personnes, aux dynamiques territoriales de proximité, aux circuits courts, aux énergies renouvelables, au recyclage généralisé. Elle privilégierait la démocratie à tous les niveaux, ce qui serait favorable aux sociétés de personnes, associant les différentes parties prenantes intéressées à leur activité. Un tel programme fait écho aux préoccupations de nombreuses structures qui revendiquent leur appartenance à l'économie sociale et solidaire. De même, une telle société encouragerait un nouvel équilibre entre travail salarié – dans un cadre marchand ou non marchand –, activité bénévole et travail domestique, ce qui constitue, là encore, une évolution en phase avec les préoccupations affichées par une partie des organisations de l'économie sociale et solidaire. Reste à mesurer à quelles conditions et avec quelles limites l'ESS peut contribuer à aller dans cette voie.

## **4.2. Les organisations de l'ESS doivent adopter une gouvernance réellement démocratique qui donne envie**

La gouvernance démocratique dont se prévaut l'économie sociale et solidaire est très spécifique. Le processus démocratique s'y développe dans des conditions très différentes de celles qui dominent à l'échelle de la société tout entière, notamment en termes de pluralisme et d'alternance.

La gouvernance démocratique des organisations de l'économie sociale et solidaire a d'abord pour objet d'assurer la pérennité de leur objet social et, en pratique, la reproduction du groupe qui l'incarne. Chaque famille de l'économie sociale et solidaire, selon son statut, donne le pouvoir à une catégorie spécifique d'acteurs : bénévoles dans les associations, adhérents dans les mutuelles, sociétaires ou associés dans les coopératives... Il serait donc souhaitable d'aller vers des modèles de gouvernance associant les différentes parties prenantes en due proportion de leur intérêt, afin de donner plus d'épaisseur à la vie démocratique. Les organisations de l'économie sociale et solidaire affirment, en règle générale, inscrire leur projet dans une démarche d'intérêt général, au-delà des intérêts particuliers de leurs adhérents, sociétaires ou associés. En pratique, néanmoins, la majorité des dirigeants du secteur refuse aujourd'hui toute ouverture des structures de gouvernance à des administrateurs extérieurs qui viendraient brider leur autonomie. Ce refus est légitime : l'économie sociale et solidaire n'a pas à s'aligner sur les normes des sociétés de statut capitaliste, qui n'ont pas la même exigence démocratique. Pour autant, il ne serait pas inutile, au nom même de cette exigence, d'apporter un peu de diversité au sein des organes de gouvernance, même si ce principe doit se décliner différemment selon les organisations et les statuts.

Si l'on met à part les Scop, qui n'occupent qu'une place marginale au sein de l'économie sociale et solidaire avec leurs 40 000 salariés, élargir la gouvernance à toutes les parties prenantes, c'est d'abord y associer les salariés qui produisent le service et/ou ceux qui en bénéficient. L'enjeu est de faire bénéficier la structure du retour d'expérience des salariés au lieu de les cantonner à un rôle d'exécutants de missions définies en dehors d'eux. Les associations du secteur sanitaire et social, notamment, devraient également associer systématiquement à leur gouvernance des représentants des bénéficiaires ou usagers de leurs services. Dans cette perspective, l'expérience des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) est intéressante dans la mesure où ce statut permet d'associer les salariés, les bénévoles, les usagers et les représentants des territoires à la gouvernance des projets qui

présentent une utilité sociale spécifique et bénéficient souvent de financements hybrides.

La démocratie au sein des organisations de l'économie sociale et solidaire est donc très disparate dans ses formes. Elle ne concerne, d'une manière générale, qu'une seule partie prenante alors qu'il serait souhaitable qu'elle associe les porteurs du projet, ceux qui en bénéficient et ceux qui en assurent la mise en œuvre. Quant aux formes de management mises en œuvre, elles ne sont pas toujours en rupture avec celles qui prévalent dans les entreprises capitalistes, notamment en termes de liberté d'expression ou de participation aux décisions. C'est d'autant plus regrettable que la rationalité qui guide ces organisations devrait rendre possible la construction de compromis gagnant-gagnant entre parties prenantes.

Repenser la démocratie au sein des organisations de l'ESS est une urgence dans un moment où le capitalisme actionnarial est de plus en plus contesté pour son indifférence au sort des salariés et pour sa quête de rentabilité à court terme. L'ESS doit s'affirmer comme le laboratoire de nouvelles formes de gouvernance en accord avec la construction d'une économie réellement soutenable, sur le plan écologique comme sur le plan démocratique.

Un accroissement du poids relatif des organisations économiques d'origine citoyenne, dotées d'autres objectifs que de maximiser leurs profits et gérées démocratiquement, contribuerait sans doute à faciliter la transformation du cadre normatif imposé à l'ensemble des entreprises quelque soit leur statut, en changeant les rapports de force dans le champ politique. Mais cela suppose de repenser les formes de la démocratie dont se prévalent les organisations de l'ESS.

## **4.3. Contribuer au développement de nouvelles filières de satisfaction des besoins**

L'ESS « réellement existante », parce qu'elle est profondément encastrée dans notre société, ne constitue pas en tant que telle un laboratoire des transformations souhaitables de notre modèle économique. Si la logique de l'économie sociale – non lucrativité, gouvernance démocratique – a vocation à s'étendre, et notamment à « contaminer » le mode de fonctionnement de toutes les entreprises, il nous faut penser les transformations de notre société en allant au-delà du statut des entreprises, de leur mode de gouvernance, en plaçant en haut de l'agenda les besoins à satisfaire et la définition des nouveaux modes d'organisation sociotechniques à développer pour rendre cette satisfaction soutenable. En résumé, il s'agit de produire, de consommer, de décider « autrement », comme l'affirment les Etats généraux



de l'économie sociale et solidaire. Une belle formule, qui laisse cependant en grande partie ouverte la question de savoir en quoi consiste concrètement cet « autrement » auquel les « cahiers d'espérance » rassemblés à cette occasion n'apportent que des réponses parcellaires, au-delà de justes constats et de proclamations qu'on ne peut que partager.

L'enjeu est donc de penser désormais des manières de financer, de produire, de nourrir, de loger, de former, de soigner, de distraire, de déplacer de manière soutenable les dix milliards d'hommes que notre petite planète va compter demain. Les organisations actuelles de l'économie sociale et solidaire ne détiennent qu'une part réduite de l'expertise requise pour mettre en œuvre de nouvelles filières productives et ne sont qu'une partie de la solution, en termes de dynamique sociale et politique.

Tout l'enjeu, face aux logiques dominantes, est de se montrer capable de réaliser un travail d'ingénierie sociotechnique simultanée, qui pense conjointement l'analyse des besoins à satisfaire, les biens et services qui peuvent y répondre, et les modes d'organisation à même de les délivrer, le tout de manière soutenable et démocratique.

Si de nombreuses initiatives existent, elles demeurent cependant marginales, quand on mesure leur impact sur l'emploi secteur par secteur. Leur influence réelle s'exprime plutôt à travers les transformations des modes de vie, de production et de consommation qu'elles engendrent, qui ont vocation à transcender les nomenclatures existantes (Ex : circuits courts, monnaies complémentaires, etc.)

**Tableau 6. Perspectives d'innovations issues ou liées aux organisations de l'ESS (1/4)**

Domaine d'activité	Total ESS	Hors ESS	Ensemble	% ESS dans total	Structures et innovations existantes	Innovations à développer
Culture & production animale, chasse & services ann.	8 891	206 047	214 938	4%	Coopération agricole. Entreprises d'insertion (ex: Jardins de Cocagne)	Alliances producteurs, distributeurs, consommateurs (ex: Amap) ; aide coopérative à financement de l'installation ( ex : Terre de liens ) ; développement filière bio. Maraichage urbain et de proximité (mise à disposition du foncier par collectivités). Politiques d'achat des collectivités (cantines scolaires, etc.). Modif. des politiques d'achat de la grande distribution.
Sylviculture et exploitation forestière	511	18 110	18 771	3%	Coopérative de propriétaires	Valorisation de la forêt (chauffage, construction, tourisme, etc.)(ex : SCIC Bois-Bocage Energie)
Pêche et aquaculture	230	12 709	12 939	2%	Coopératives de pêche	Alliances producteurs, distributeurs, consommateurs
Extraction de houille et de lignite	0	30	30	0%	ns	
Extraction d'hydrocarbures	0	823	823	0%	ns	
Extraction de minerais métalliques	0	387	387	0%	ns	
Autres industries extractives	0	c	22 844	0%	ns	
Sces de soutien aux indust. extractives	0	328	328	0%	ns	
Industries alimentaires	17 987	451 298	469 285	4%	Coopération agricole peu innovante face aux sociétés de capitaux	Alliances producteurs, distributeurs, consommateurs ; développement filières bio
Fabrication de boissons	0	29 808	37 695	0%		Développement de filières équitables ?
Fabrication de produits à base de tabac	0	2 037	2 037	0%	ns	
Fabrication de textiles	697	48 044	48 741	1%	Marginale	Développement de filières équitables ?
Industrie de l'habillement	287	42 955	43 242	1%	Marginale	Développement de filières équitables ?
Industrie du cuir et de la chaussure	19	23 209	23 228	0%	Marginale (Ex : groupe Archer)	Développement de filières équitables ?
Trav. bois; fab. article bois, vannerie	790	66 181	66 971	1%	Coopératives de production	Développement production artisanale
Ind. du papier/carton	96	64 986	65 082	0%	ns	
Imprimerie & reprod. d'enregistrements	1 006	76 224	77 230	1%	Coopératives de production	Adaptation au changement technologique

**Tableau 6. Perspectives d'innovations issues ou liées aux organisations de l'ESS (2/4)**

Domaine d'activité	Total ESS	Hors ESS	Ens.	% ESS dans total	Structures et innovations existantes	Innovations à développer
Cokéfaction et raffinage	0	11 127	11 127	0%	ns	
Industrie chimique	533	142 092	142 625	0%	ns	Reprise d'entreprises sous forme coopérative
Industrie pharmaceutique	0	c	81 538	0%	ns	Reprise d'entreprises sous forme coopérative
Fab. prod. en caoutchouc & en plastique	156	175 738	175 894	0%	ns	Reprise d'entreprises sous forme coopérative
Fab. aut. prod. minéraux non métalliques	420	111 660	112 080	0%	ns	Reprise d'entreprises sous forme coopérative
Métallurgie	295	92 943	93 238	0%	ns	Reprise d'entreprises sous forme coopérative
Fab. prod. métalliq. sf machine & équipt	1 744	295 718	297 462	1%	Coopératives de production	Reprise d'entreprises sous forme coopérative
Fab. prod. informat., électroniq. & opt.	121	136 940	137 185	0%	ns	Reprise d'entreprises sous forme coopérative
Fabrication d'équipements électriques	0	118 605	119 836	0%	Coopératives de production	Reprise d'entreprises sous forme coopérative
Fabric. de machines & équipements n.c.a.	0	191 765	192 206	0%	ns	Reprise d'entreprises sous forme coopérative
Industrie automobile	0	229 950	230 538	0%	ns	
Fabric. d'autres matériels de transport	0	c	124 855	0%	ns	
Fabrication de meubles	0	53 187	53 377	0%	ns	Reprise d'entreprises sous forme coopérative
Autres industries manufacturières	279	68 791	69 196	0%	ns	Reprise d'entreprises sous forme coopérative
Réparation & install. machine & équipt	0	153 849	154 326	0%	ns	Reprise d'entreprises sous forme coopérative
Prdn & distr. élec. gaz vap. & air cond.	0	163 784	164 303	0%	ns	Production énergies renouvelables
Captage, traitement & distribution d'eau	0	c	46 000	0%	ns	SCIC territoriales possibles en alternative aux régies
Collecte et traitement des eaux usées	0	c	27 677	0%	ns	SCIC territoriales possibles en alternative aux régies
Collecte, gestion déchets ; récupération	2 179	94 803	96 982	2%	Entreprises d'insertion coopératives et associatives (Ex : EcoCycleries).	Développement en accord avec collectivités territoriales et filières industrielles (recyclage) dans un contexte de durcissement des normes.
Dépollution & autres gestion déchets	0	c	2 213	0%		Développement en accord avec collectivités territoriales
Construction de bâtiments	1 357	152 088	153 445	1%	Coopératives de production. Associations de promotion de l'écoconstruction.	Marchés publics. Nouvelles filières écoconstruction
Génie civil	1 941	159 901	161 873	1%	Coopératives de production	Marchés publics. Nouvelles filières écoconstruction
Travaux de construction spécialisés	7 900	1 075 585	1 083 485	1%	Coopératives de production	Marchés publics. Nouvelles filières écoconstruction
Commerce & répar. automobile & motorcycle	247	355 692	355 939	0%	ns	Garages coopératifs économie de fonctionnalité
Commerce gros hors auto. & motorcycle	44 864	890 756	935 620	5%	Coopération agricole et centrales d'achat du commerce associé	Filières coopératives

**Tableau 6. Perspectives d'innovations issues ou liées aux organisations de l'ESS (3/4)**

Domaine d'activité	Total ESS	Hors ESS	Ens.	% ESS dans total	Structures et innovations existantes	Innovations à développer
Com. détail (sauf automobiles & motocycles)	12 437	1 423 217	1 435 654	1%	Poids important du commerce associé (Leclerc, Système U, etc.). Faible présence des coop de consommation. Boutiques de commerce équitable. Réseau Biocoop. Paniers bio associatifs. Epiceries solidaires. Consommation circulaire : EcoCycleries, videgreniers associatif	Développement filières équitables ou de proximité de statut coopératif et associatif avec soutien des organisation de la société civile/collectivités.
Transport terrest. & trans. par conduite	2 397	658 955	661 352	0%	Marginale via coop de production (taxis, ambulances)	Développement mobilité sous forme éco fonctionnalité avec soutien coll.terr.
Transports par eau	25	17 252	17 277	0%	ns	
Transports aériens	0	c	70 080	0%	ns	
Entreposage & sce auxiliaire des transp.	2 756	250 094	252 850	1%	Salariés des structures centrales du commerce associé	
Activités de poste et de courrier	16	227 722	227 738	0%	ns	Développement de structures coopératives de proximité
Hébergement	20 363	200 402	220 765	9%	Foyers jeunes travailleurs, tourisme social, etc.	Rénovation du parc ; adaptation aux évolutions de la demande sociale
Restauration	6 174	553 492	559 808	1%	Marginale	Développement de structures coop. de proximité pour collectivités
Édition	1 626	110 210	111 836	1%	Marginale via coop de production et associations	Prestations pour le compte d'autres acteurs de l'ESS.
Prod. films ; enr. sonore & éd. musicale	2 469	48 848	51 317	5%	Associations	Développement avec soutien public
Programmation et diffusion	0	36 249	37 793	0%	ns	Nouveaux médias associatifs/collaboratifs
Télécommunications	17	135 101	135 118	0%	ns	
Pgmtion conseil & aut. act. informatique	708	267 190	268 302	0%	Coopératives de production	Prestations pour le compte d'autres acteurs de l'ESS/coll.loc.
Services d'information	988	50 690	51 678	2%	Marginale via coop de production et associations	Nouveaux médias associatifs/collaboratifs Presse écrite et numérique
Banques (Act. financ. hors assurance et cais. Retraite)	159 302	343 744	505 066	32%	Banques coopératives. Capital-risque solidaire (France Active, Cigales, Garrigue, etc.). Micro-crédit solidaire.	Développement finance solidaire (notamment via fléchage de l'épargne salariale) ; Finance territorialisée (Community Reinvestment Act "à la française"). lobbying en faveur d'une autre régulation de la finance. Monnaies complémentaires.
Assurance	74 736	92 200	167 956	44%	Mutuelles d'assurances	Diversification dans les services aux personnes ; lobbying en faveur d'une autre régulation de la finance
Act. auxiliaire sces financ. & d'assur.	1 292	110 986	112 641	1%	ns	
Activités immobilières	2 215	224 898	227 113	1%	Agences immobilières à vocation sociale (AIVS). Promoteurs associatifs (Ex : Habitat et humanisme, Solidarités nouvelles pour le logement, etc.)	Développement coopératives d'habitants avec appui des coll.loc. pour la maîtrise du foncier.
Activités juridiques et comptables	16 170	206 917	223 087	7%	Structures comptables associatives	idem.
Act. sièges sociaux ; conseil de gestion	8 101	263 675	271 776	3%	Coopératives ou associations de consultants	idem.
Architec. & ingénierie; ctrle ana. tech.	7 672	302 683	312 027	2%	Coopératives ou associations de consultants	idem.

**Tableau 6. Perspectives d'innovations issues ou liées aux organisations de l'ESS (4/4)**

Domaine d'activité	Total ESS	Hors ESS	Ens.	% ESS dans total	Structures et innovations existantes	Innovations à développer
Recherche-développement scientifique	10 985	142 738	153 723	7%	Organismes de recherche sous statut associatif /fondation	idem.
Publicité et études de marché	691	113 393	114 084	1%	Coopératives ou associations de consultants	idem.
Aut. act. spécial. scientifique & techn.	739	37 558	38 321	2%	Coopératives ou associations de consultants	idem.
Activités vétérinaires	0	12 593	12 610	0%	ns	idem.
Activités de location et location-bail	1 238	78 108	79 346	2%	Location de matériel agricole par Coopératives	idem.
Activités liées à l'emploi	39 580	104 272	143 852	28%	Mise à disposition de main d'œuvre sous statut associatif	idem.
Act .ag. voyage voyageur sv. résa. etc.	6 824	37 678	44 577	15%	Voyagistes sous statut associatif	Développement du tourisme autrement ?
Enquêtes et sécurité	225	141 511	141 736	0%	ns	
Sces relatifs bâtiment & aménagement paysager	4 795	381 600	386 395	1%	Entreprises d'insertion coopératives et associatives	Développement Scop/Scic avec appui collectivités territoriales
Act. admin. & aut. act. soutien aux ent.	7 330	199 395	207 518	4%	Foires, salons, centres d'appel. ESAT (conditionnement, routage...)	Prestations pour le compte d'autres acteurs de l'ESS/coll.loc.
Admin. publi. & défense; séc. soc. obli.	0	2 205 398	2 205 398	0%	ns	
Enseignement	288 970	1 359 620	1 648 590	18%	Enseignement privé. Structures de formation pour adultes. Associations spécialisées (Ex : auto-écoles sociales)	Développement formation. Décentralisation formation initiale ?
Activités pour la santé humaine	144 304	1 250 622	1 394 926	10%	Hospitalisation privée à but non lucratif	Mobiliser les réserves des mutuelles pour contrecarrer les groupes privés. Développement de réseaux de soins. Centres de santé mutualistes.
Hébergement médico-social et social	294 589	256 084	550 673	53%	Maisons de retraites, CHR, accueil handicapés, etc.	Mobiliser les réserves des mutuelles pour contrecarrer les groupes privés
Action sociale sans hébergement	413 912	187 968	601 880	69%	Associations délégataires de missions de service public ; ESAT , Crèches associatives, aide à domicile, etc.	Développement des structures associatives avec appui des collectivités territoriales
Act. créativ. artistiques & de spectacle	33 291	34 750	68 041	49%	Associations culturelles gestionnaires de service public et indépendantes	Développement avec évolution modes de vie
Biblioth. archive musée & aut. act. cul.	4 393	38 223	42 616	10%	Associations gestionnaires de musées en délégation	idem.
Organisation jeux de hasard & d'argent	417	17 993	18 410	2%	ns	
Act. sportif., récréatives & de loisirs	56 453	52 790	109 243	52%	Associations sportives, loisirs etc.	Développement avec évolution modes de vie
Activités des organisations associatives	189 555	78 911	268 466	71%	Associations toutes activités non lucratives	
Répar. ordi. & bien perso. & domestique	630	33 253	33 883	2%	ns	Développement réparation de proximité
Autres services personnels	3 568	161 305	164 873	2%	ns	Développement de services personnels sous forme associative et coopérative (coiffure à domicile, etc.)

Ns : non significatif. Source : Insee/CLAP.

#### 4.4. Développer des logiques coopératives au-delà du marché

L'économie sociale et solidaire a su développer des solutions au profit de communautés réunies sur une base professionnelle ou territoriale. Non seulement sous forme d'entreprises spécifiques, mais aussi sous forme de réseaux d'acteurs entretenant mutuellement des relations qui ne relèvent pas ou pas seulement de rapports marchands, mais aussi d'arrangements coopératifs. Cela a été le cas dans le monde agricole. Cela a été le cas dans le tourisme social, en relation avec les comités d'entreprise et le monde syndical. Cela pourrait être le cas dans le domaine de la santé, si la Mutualité travaillait à structurer une offre hospitalière concurrente du secteur public et privé lucratif articulée à une médecine de ville respectant des bonnes pratiques.

Sans préjuger de l'avenir, on peut espérer voir les collectivités territoriales jouer un rôle croissant dans l'organisation ou le soutien à la production de biens et services dans de nombreux domaines essentiels à la cohésion sociale, à la qualité de vie : éducation, culture, santé, accueil de la petite enfance, aide et soins aux personnes en situation de dépendance, énergie, alimentation, mobilité, culture, loisirs, etc. On en voit déjà les prémices aujourd'hui : à travers le développement d'entreprises d'insertion dans certains secteurs (recyclage notamment), à travers les politiques d'achats publics (cantines qui passent au bio local) ou via l'exemple de nombreuses SCIC qui réunissent dès à présent, sous l'égide ou avec l'appui d'une collectivité territoriale, des acteurs aux intérêts distincts mais qui parviennent à établir des liens de confiance et à dégager un intérêt général commun sur un mode coopératif pour développer ensemble des activités sur un territoire donné. Les expériences de monnaies complémentaires s'inscrivent dans la même perspective, de même que les banques de temps utilisées dans la coproduction des services sociaux. Différents outils institutionnels émergent également tels que les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)

Reste à donner un contenu concret à ces initiatives pour qu'elles ne se limitent pas à une affirmation politique mais prennent un sens concret.

Tout l'enjeu est aussi d'associer à ces initiatives des acteurs qui ne relèvent pas nécessairement de l'ESS. Car la spécialisation sectorielle de celle-ci limite sa capacité à proposer une offre suffisamment diverse de biens et services pour servir de substrat à un système d'échange local. Les promoteurs de monnaie complémentaire ne s'y trompent pas comme on peut

le constater à Toulouse, avec le Sol Violette, qui associe nombre d'artisans et commerçants hors du champ ESS avec le soutien de la collectivité qui abonde d'un pourcentage réduit mais significatif (2 %) la conversion d'euros en Sols Violette, nécessairement dépensés auprès d'acteurs de l'agglomération.

Il ne faut cependant pas sous-estimer l'efficacité relative du marché comme forme d'organisation des relations entre acteurs économiques, ni la plasticité des sociétés de capitaux toujours prêtes à s'investir sur de nouveaux marchés pour trouver des opportunités de croissance. Si la volonté de récupération déjà signalée plus haut existe, il ne faut pas pour autant diaboliser les nombreux entrepreneurs individuels qui développent des activités sous forme de sociétés de capitaux dans les secteurs où l'ESS est présente, tout en partageant certaines de ses valeurs, sans juger légitime d'abandonner le contrôle de leur projet. Les sociétés de capitaux sont d'ores et déjà fortement présentes dans les services à la personne (Ex : Shiva), la gestion de maisons de retraite (Ex : Colisée Patrimoine Group de Bordeaux, qui embauche des salariés issus de parcours d'insertion en accord avec le Secours catholique dans ses EHPAD), l'accueil des jeunes enfants (Ex : Babilou), l'hospitalisation privée (Ex : Générale de santé), les énergies renouvelables (Ex : Valorem), les nouvelles mobilités (Ex : Bolloré, Jean-Claude Decaux) ou les échanges de biens et services entre ménages (Ex : Au bon coin) et la grande distribution joue désormais la carte de la proximité !

La place dont bénéficiera l'économie sociale et solidaire demain dépendra donc en grande partie de sa capacité à se montrer aussi efficace que le secteur privé tout en se différenciant par son utilité sociale particulière, et sa capacité à faire coopérer différents acteurs sur des modes alternatifs pour proposer des biens et services de meilleur rapport qualité/coût. C'est à cette condition qu'elle pourra aussi justifier l'existence de dispositifs permettant à ses porteurs de projet d'accéder à des financements spécifiques.

#### 4.5. L'ESS et la régulation d'ensemble du système économique

La juxtaposition des démocraties parcellaires que constituent les organisations de l'ESS contribue-t-elle enfin à démocratiser l'ensemble de l'économie et de la société ? Oui, en ce sens qu'elle produit de la diversité, du pluralisme, et diminue le poids relatif – et donc la capacité d'influence – du secteur capitaliste. Oui, car elle concrétise la volonté de nombreux citoyens de faire pénétrer la citoyenneté dans l'univers de l'économie, notamment via le dévelop-

pement d'activités bénévoles. Oui, dans la mesure où de nombreuses structures de l'ESS contribuent sur le terrain à répondre aux questions qui sont au cœur du débat public en matière économique et sociale – chômage de masse, inégalités, protection sociale, crise écologique, conséquences de la mondialisation sur l'emploi, etc.

En revanche, l'hétérogénéité de l'ESS « réelle » limite sa capacité à porter une vision commune de l'intérêt général de la société. Or, les défis auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui appellent aussi des réponses au niveau central, sur les plans de la régulation macroéconomique et de la politique de l'emploi, de la définition des normes encadrant les marchés, des politiques fiscales et sociales. Autant de dossiers essentiels, au cœur du débat démocratique sur l'économie, et sur lesquels l'économie sociale et solidaire n'a pas de discours unifié.

Plus fondamentalement, les organisations de l'ESS n'ont pas vocation à occuper l'ensemble du champ économique. Un tel scénario n'est ni probable, ni souhaitable. Le rêve d'une coopération universelle qui viendrait se substituer totalement au marché tout en rendant l'Etat superflu reformule la promesse communiste d'hier et porte en germe les mêmes dérives liberticides. L'ESS fait sens tant qu'elle est issue d'initiatives décentralisées, portées par les multiples groupes et communautés qui composent la société. Elle fait sens tant qu'elle concrétise un désir partagé de faire et non un acte de soumission à une norme

imposée par une autorité supérieure. Et c'est aussi longtemps qu'elle porte des valeurs d'autonomie, de coopération librement choisie qu'elle peut faire envie, et s'étendre.

Sur ces bases, la simple juxtaposition de structures micro-économiques gérées démocratiquement ne peut suffire à apporter une solution à la question démocratique au niveau de la société toute entière. Certains acteurs de l'ESS contribuent cependant à faire émerger ça et là, notamment à l'échelle des territoires, des relations nouvelles entre acteurs. Ces relations entendent limiter la place du marché au profit de formes d'échange et de coopération qui valorisent le lien social et sortent de l'abstraction de l'échange monétaire standard. Ces solutions ont vocation à s'étendre. Mais si l'on admet également que les libertés économiques associées au marché sont un élément essentiel des libertés politiques, la question demeure posée de la place de l'ESS au sein d'une économie structurée par l'articulation entre le marché, outil d'expression de l'autonomie et de la liberté des agents économiques privés, et la puissance publique, garante de l'intérêt collectif et de la cohésion sociale. Dans cette perspective, les acteurs de l'ESS qui aspirent à une économie démocratique et soutenable doivent aussi contribuer, en alliance avec d'autres acteurs, à l'évolution du cadre conventionnel et institutionnel dans lequel fonctionnent le marché et la puissance publique.

## **Annexe 1**

### **Liste des personnes interviewées**

Claude Alphanféry, Président, Labo-ESS

Aurélié Basse, chargée de Développement et Fonds de confiance, France Active

Elisa Braley, Observatoire de l'économie sociale et solidaire, CNCRES

Laurent Bisault, Insee Midi-Pyrénées

Denis Clerc, fondateur d'Alternatives Economiques

François Colas, administrateur Macif

Jean-François Draperi, rédacteur en chef de la RECMA

Laurent Fraisse, chercheur, CRIDA

François Fourquet, professeur de sciences économiques à Paris VIII

Alexis Frémeaux, assistant parlementaire européen

Jean Gadrey, professeur émérite de sciences économiques (Lille II)

Tarik Ghezali, délégué général, Mouves

Thierry Jeantet, délégué général Euresa

Grégoire Lechat, Responsable de la communication, France Active

Daniel Lenoir, directeur de l'ARS Nord-Pas-de-Calais, ancien directeur général de la FNMF

Dominique de Margerie, directeur général Esfin-IDES

Cécile Ponsot, Francas

Pascal Trideau, directeur général CGSCOP

Annexe 2. Tableau 7 : Poids de l'ESS par secteur d'activité (1/11)

Secteur	Coopératives	Mutuelles	Associations	Fondations	Total ESS	Hors ESS	Ensemble	% ESS dans total	Présence actuelle de l'ESS
Total tous secteurs	291 261	110 258	1 477 135	55 743	1 934 397	18 547 391	20 481 788	9,4%	
Cult. & prod. animale, chasse & sce ann.	5 763	0	3 080	48	8 891	206 047	214 938	4,1%	Coop. agricole. Asso. d'insertion (Ex : Jardins de Cocagne)
Sylviculture et exploitation forestière	511	0	c	c	511	18 110	18 771	2,7%	Coopérative de propriétaires
Pêche et aquaculture	173	0	57	0	230	12 709	12 939	1,8%	Coopératives de pêche (Ex : Coopérative maritime ét aploise)
Extraction de houille et de lignite	0	0	0	0	0	30	30	0%	ns
Extraction d'hydrocarbures	0	0	0	0	0	823	823	0%	ns
Extraction de minerais métalliques	0	0	0	0	0	387	387	0%	ns
Autres industries extractives	c	0	0	0	0	c	22 844	0%	ns



**Annexe 2. Tableau 7 : Poids de l'ESS par secteur d'activité (2/11)**

Secteur	Coopératives	Mutuelles	Associations	Fondations	Total ESS	Hors ESS	Ens.	% ESS dans total	Présence actuelle de l'ESS
Sces de soutien aux indust. extractives	0	0	0	0	0	328	328	0%	Ns
Industries alimentaires	17 973	0	14	0	17 987	451 298	469 285	3,8%	Coopération agricole (ex : Terrena ; Limagrain, Sucre Union, etc.)
Fabrication de boissons	c	0	c	0	0	29 808	37 695	0%	ns
Fabrication de produits à base de tabac	0	0	0	0	0	2 037	2 037	0%	ns
Fabrication de textiles	678	0	19	0	697	48 044	48 741	1,4%	Marginale (Ex: Ardelaine)
Industrie de l'habillement	228	0	59	0	287	42 955	43 242	0,7%	Marginale
Industrie du cuir et de la chaussure	19	0	0	0	19	23 209	23 228	0,1%	Marginale (Ex : groupe Archer à Romans)
Trav. bois; fab. article bois, vannerie	570	0	220	0	790	66 181	66 971	1,2%	Coopératives de production

Annexe 2. Tableau 7 : Poids de l'ESS par secteur d'activité (3/11)

Secteur	Coopératives	Mutuelles	Associations	Fondations	Total ESS	Hors ESS	Ensemble	% ESS dans total	Présence actuelle de l'ESS
Industrie du papier et du carton	96	0	0	0	96	64 986	65 082	0,1%	ns
Imprimerie & reprod. d'enregistrements	923	0	83	0	1 006	76 224	77 230	1,3%	Coopératives de production (Ex : Laballery)
Cokéfaction et raffinage	0	0	0	0	0	11 127	11 127	0%	ns
Industrie chimique	533	0	0	0	533	142 092	142 625	0%	ns
Industrie pharmaceutique	c	0	0	0	0	c	81 538	0%	ns
Fab. prod. en caoutchouc & en plastique	156	0	0	0	156	175 738	175 894	0%	ns
Fab. aut. prod. minéraux non métalliques	409	0	11	0	420	111 660	112 080	0,4%	ns
Métallurgie	295	0	0	0	295	92 943	93 238	0,3%	ns

**Annexe 2. Tableau 7 : Poids de l'ESS par secteur d'activité (4/11)**

Secteur	Coopératives	Mutuelles	Associations	Fondations	Total ESS	Hors ESS	Ensemble	% ESS dans total	Présence actuelle de l'ESS
Fab. prod. métalliq. sf machine & équipt	1 596	0	148	0	1 744	295 718	297 462	0,6%	Coopératives de production
Fab. prod. informat., électroniq. & opt.	121	c	c	0	121	136 940	137 185	0,1%	ns
Fabrication d'équipements électriques	c	0	c	0	0	118 605	119 836	0%	Coopératives de production
Fabric. de machines & équipements n.c.a.	c	0	c	0	0	191 765	192 206	0%	ns
Industrie automobile	c	0	c	0	0	229 950	230 538	0%	ns
Fabric. d'autres matériels de transport	c	0	0	0	0	c	124 855	0%	ns
Fabrication de meubles	c	0	c	0	0	53 187	53 377	0%	ns
Autres industries manufacturières	c	153	126	c	279	68 791	69 196	0,4%	ns

## Annexe 2. Tableau 7 : Poids de l'ESS par secteur d'activité (5/11)

Secteur	Coopératives	Mutuelles	Associations	Fondations	Total ESS	Hors ESS	Ensemble	% ESS dans total	Présence actuelle de l'ESS
Réparation & install. machine & équipt	c	0	c	0	0	153 849	154 326	0%	ns
Prdn & distr. élec. gaz vap. & air cond.	c	0	c	0	0	163 784	164 303	0%	ns Production et distribution énergies renouvelables
Captage, traitement & distribution d'eau	c	0	c	0	0	c	46 000	0%	ns
Collecte et traitement des eaux usées	c	0	0	0	0	c	27 677	0%	ns
Collecte, gestion déchets ; récupération	897	0	1 282	0	2 179	94 803	96 982	2,2%	Entreprises d'insertion coop. et associatives (Ex: Juratri)
Dépollution & autres gestion déchets	0	0	c	0	0	c	2 213	0%	ns
Construction de bâtiments	1 104	0	253	0	1 357	152 088	153 445	0,9%	Coopératives de production
Génie civil	1 941	0	c	c	1 941	159 901	161 873	1,2%	Coopératives de production

**Annexe 2. Tableau 7 : Poids de l'ESS par secteur d'activité (6/11)**

Secteur	Coopératives	Mutuelles	Associations	Fondations	Total ESS	Hors ESS	Ensemble	% ESS dans total	Présence actuelle de l'ESS
Travaux de construction spécialisés	7 306	0	594	0	7 900	1 075 585	1 083 485	0,7%	Coopératives de production.
Commerce & répar. automobile & motocycle	206	0	41	0	247	355 692	355 939	0,1%	ns
Commerce gros hors auto. & motocycle	44 792	0	72	0	44 864	890 756	935 620	4,8%	Coopération agricole et centrales d'achat du commerce associé
Com. détail, sf automobiles & motocycles	7 820	4 094	523	0	12 437	1 423 217	1 435 654	0,9%	Marginale hors commerce associé. Faible présence des coop de consommation
Transport terrest. & trans. par conduite	2 049	0	348	0	2 397	658 955	661 352	0,40%	Marginale via coop de production (taxis, ambulances)
Transports par eau	8	0	17	0	25	17 252	17 277	0,1%	ns
Transports aériens	0	0	c	0	0	c	70 080	0%	ns
Entreposage & scc auxiliaire des transp.	2 647	0	109	0	2 756	250 094	252 850	1,1%	Salariés des structures centrales du commerce associé

**Annexe 2. Tableau 7 : Poids de l'ESS par secteur d'activité (7/11)**

Secteur	Coopératives	Mutuelles	Associations	Fondations	Total ESS	Hors ESS	Ensemble	% ESS dans total	Présence actuelle de l'ESS
Activités de poste et de courrier	0	0	16	0	16	227 722	227 738	0%	ns
Hébergement	748	88	18 989	538	20 363	200 402	220 765	9,2%	Tourisme social (Ex : Arvel, UCPSA, etc.)
Restauration	305	c	5 869	c	6 174	553 492	559 808	1,1%	Marginale. Restaurants d'insertion (Ex : Brasserie de l'Espace à Besançon)
Édition	1 032	0	575	19	1 626	110 210	111 836	1,5%	Marginale via coop de production et associations
Prod. films ; enr. sonore & éd. musicale	147	0	2 322	0	2 469	48 848	51 317	4,8%	Associations
Programmation et diffusion	c	0	c	0	0	36 249	37 793	0%	ns
Télécommunications	0	0	17	0	17	135 101	135 118	0%	ns
Pgmnt conseil & aut. act. informatique	c	c	708	0	708	267 190	268 302	0,3%	Marginale

**Annexe 2. Tableau 7 : Poids de l'ESS par secteur d'activité (8/11)**

Secteur	Coopératives	Mutuelles	Associations	Fondations	Total ESS	Hors ESS	Ensemble	% ESS dans total	Présence actuelle de l'ESS
Services d'information	199	0	789	0	988	50 690	51 678	1,9%	Marginal via coop de production et associations (Ex: Alternatives Economiques)
Act. financ. hs assur. & cais. retraite	159 302	c	c	0	159 302	343 744	505 066	31,5%	Banques coopératives (Ex : Crédit Agricole, groupe BPCE, Crédit mutuel...)
Assurance	c	74 736	c	0	74 736	92 200	167 956	44,5%	Mutuelles d'assurances GEMA (ex : Maif, Macif)
Act. auxiliaire sces financ. & d'assur.	429	863	c	c	1 292	110 986	112 641	1,1%	ns
Activités immobilières	1 148	22	1 009	36	2 215	224 898	227 113	1,0%	ns
Activités juridiques et comptables	143	108	15 919	0	16 170	206 917	223 087	7,2%	Structures comptables associatives
Act. sièges sociaux; conseil de gestion	2 564	289	5 200	48	8 101	263 675	271 776	3,0%	Coopératives ou associations de consultants
Architect. & ingénierie; ctrle ana. tech.	c	0	7 672	c	7 672	302 683	312 027	2,5%	Coopératives ou associations de consultants

Annexe 2. Tableau 7 : Poids de l'ESS par secteur d'activité (9/11)

Secteur	Coopératives	Mutuelles	Associations	Fondations	Total ESS	Hors ESS	Ensemble	% ESS dans total	Présence actuelle de l'ESS
Recherche-développement scientifique	50	0	6 112	4 823	10 985	142 738	153 723	7,1%	Organismes de recherche sous statut associatif /fondation (ex: Institut Pasteur)
Publicité et études de marché	110	0	581	0	691	113 393	114 084	0,6%	Coopératives ou associations de consultants
Aut. act. spécial. scientifique & techn.	202	c	537	c	739	37 558	38 321	1,9%	Coopératives ou associations de consultants
Activités vétérinaires	c	0	c	0	0	12 593	12 610	0,0%	ns
Activités de location et location-bail	1 056	0	182	0	1 238	78 108	79 346	1,6%	Location de matériel agricole par Coopératives
Activités liées à l'emploi	3 563	0	36 017	0	39 580	104 272	143 852	27,5%	Mise à disposition de main d'œuvre sous statut associatif (Associations intermédiaires)
Act .ag. voyage voyageur sv. résa. etc.	c	0	6 824	c	6 824	37 678	44 577	15,3%	Voyagistes sous statut associatif
Enquêtes et sécurité	98	0	127	0	225	141 511	141 736	0,2%	ns



**Annexe 2. Tableau 7 : Poids de l'ESS par secteur d'activité (10/11)**

Secteur	Coopératives	Mutuelles	Associations	Fondations	Total ESS	Hors ESS	Ensemble	% ESS dans total	Présence actuelle de l'ESS
Sces relatifs bâtimt & aménagt paysager	1 762	10	3 023	0	4 795	381 600	386 395	1,2%	Entreprises d'insertion coopératives et associatives
Act. admin. & aut. act. soutien aux ent.	2 795	c	4 535	c	7 330	199 395	207 518	3,5%	Foires, salons, centres d'appel.
Admin. publi. & défense; séc. soc. obli.	0	0	0	0	0	2 205 398	2 205 398	0,0%	ns
Enseignement	1 434	29	282 628	4 879	288 970	1 359 620	1 648 590	17,5%	Enseignement privé sous contrat ; structures de formation pour adultes
Activités pour la santé humaine	136	16 871	107 882	19 415	144 304	1 250 622	1 394 926	10,3%	Hospitalisation privée à but non lucratif (9% du marché contre 38 % pour l'hospitalisation privée à but lucratif)
Hébergement médico-social et social	72	7 786	270 855	15 876	294 589	256 084	550 673	53,5%	Maisons de retraites, CHRS, accueil handicapés, etc.
Action sociale sans hébergement	405	4 867	401 237	7 403	413 912	187 968	601 880	68,8%	Associations délégataires de missions de service public ; ESAT , Crèches associatives, aide à domicile, etc.
Act. créativ. artistiques & de spectacle	774	0	32 413	104	33 291	34 750	68 041	48,9%	Associations culturelles gestionnaires de service public et indépendantes

## Annexe 2. Tableau 7 : Poids de l'ESS par secteur d'activité (11/11)

Secteur	Coopératives	Mutuelles	Associations	Fondations	Total ESS	Hors ESS	Ens.	% ESS dans total	Présence actuelle de l'ESS
Biblioth. archive musée & aut. act. cul.	178	0	3 915	300	4 393	38 223	42 616	10,3%	Associations gestionnaires de musées en délégation
Organisation jeux de hasard & d'argent	0	0	417	0	417	17 993	18 410	2,3%	ns
Act. sportiv., récréatives & de loisirs	56	0	56 392	5	56 453	52 790	109 243	51,7%	Associations sportives
Activités des organisations associatives	191	0	187 811	1 553	189 555	78 911	268 466	70,6%	Associations toutes activités non lucratives
Répar. ordi. & bien perso. & domestique	117	0	513	0	630	33 253	33 883	1,9%	ns
Autres services personnels	257	16	3 295	0	3 568	161 305	164 873	2,2%	ns
Act. organisations extraterritoriales	0	0	27	0	27	3 775	3 802	0,7%	ns

Ns : non significatif

Source : Insee

## Annexe 3

# Positionnement stratégique des organisations de l'ESS selon les statuts

L'économie sociale et solidaire regroupe des entreprises de statut varié. Ces statuts sont issus d'histoires particulières, validées par la loi et qui renvoient bien souvent à des positionnements sectoriels spécifiques. Il est donc important, pour qui s'intéresse à la diversification ou au changement d'échelle possible de l'ESS, d'examiner plus en détail leur positionnement statut par statut.

### 1. Les Scop : une diversité sectorielle en trompe-l'œil

Les Scop, en dépit de leur puissance limitée (2000 entreprises, 40 000 salariés), sont présentes dans un grand nombre de secteurs d'activité. A la différence des autres organisations de l'économie sociale, elles sont notamment implantées dans l'industrie et dans le bâtiment-génie civil, même si elles ne contribuent que de manière très marginale à l'emploi dans ces deux secteurs.

A cette diversité, une raison simple : les Scop sont pour la plupart d'entre elles fondées par des personnes qui veulent créer leur propre emploi en se regroupant sur une base égalitaire et pour valoriser leurs compétences et qualifications sans vendre leur force de travail à un employeur. A ce point de vue, elles sont la seule famille de l'ESS qui peut se prévaloir de proposer une forme de dépassement de la condition salariale. L'objectif premier d'une Scop n'est donc pas, en règle générale, de rendre un service spécifique à des tiers (comme le font les créateurs bénévoles des associations à vocation sociale) ou de faire produire par d'autres un service qui leur est destiné (comme les sociétaires des mutuelles, banques coopératives ou les adhérents d'une coopérative de consommation). Au contraire, les Scop se développent le plus souvent dans des activités où elles se trouvent en concurrence frontale avec des entreprises de statut capitaliste.

En pratique cependant, la grande masse des effectifs des Scop, en entreprises comme en salariés, se concentre sur un nombre limité d'activités, comme l'illustre le tableau ci-après. Cette concentration s'explique par les conditions stratégiques qui prévalent

en général à la création d'une Scop. On peut ainsi distinguer quatre modèles stratégiques de Scop, même si le premier est très largement dominant (voir tableau 7 ci-après) :

- **La Scop d'égaux.** La grande majorité des Scop regroupent des personnes exerçant des métiers qualifiés, qui pourraient être exercés en solo parce qu'ils ne s'insèrent pas dans des processus de production où la division du travail s'est imposée comme une nécessité absolue. Le fait de se regrouper à plusieurs présente néanmoins de nombreux avantages : cela permet seulement d'être plus crédible vis-à-vis des clients, et de mettre en commun les services supports (administration, gestion, service commercial, etc.). De même que les premières coopératives de production apparues au XIX<sup>e</sup> siècle ont regroupé des ouvriers hautement qualifiés de type artisanal, souvent propriétaires de leurs outils (comme dans la bijouterie ou dans l'artisanat du bâtiment du second œuvre), on en voit émerger aujourd'hui dans les activités de services aux entreprises : conseil, marketing, services informatiques, cabinets d'architecture... La logique à l'œuvre est la même : ces personnes constituent des Scop d'« égaux » où la qualification des coopérateurs est relativement homogène, de même que leur rémunération. Ces entreprises restent généralement de très petite taille, le groupe initial se satisfaisant d'avoir créé ses moyens d'existence. Elles travaillent le plus souvent sur des marchés de proximité. Un grand nombre d'entre elles sont en étroite relation avec des clients publics (notamment des collectivités territoriales) et/ou en synergie avec d'autres entreprises de l'économie sociale et solidaire. L'activité de ces coopératives débouche rarement sur l'émergence d'une marque forte associée à des produits matériels ou immatériels. La valorisation de l'entreprise demeure donc limitée au-delà de la valeur de ses actifs physiques et de son portefeuille de clients. Du coup, l'adoption du statut Scop ne conduit pas les coopérateurs à renoncer à d'importantes plus-values latentes, tout en leur permettant de bénéficier des avantages fiscaux liés au statut.

- **La Scop militante.** Un second modèle de Scop, moins répandu, est constitué par des entreprises où le statut Scop a été choisi parce qu'il était en phase avec le projet porté par les fondateurs de l'entreprise, ce qui n'empêche pas de valoriser les compétences professionnelles spécifiques du groupe fondateur. Il ne s'agit pas seulement ici de gagner sa vie de manière indépendante, mais de produire un bien ou un service spécifique tout en adoptant un statut qui rompt avec la logique capitaliste. Ces Scop peuvent être soit issues d'un projet collectif, mais sont aussi portées bien souvent, à l'origine, par des personnalités fortes, qui ont choisi délibérément de renoncer à toute perspective d'enrichissement quand elles ont créé leur entreprise. On compte ainsi de nombreuses imprimeries issues de projets militants, quelques journaux, comme *Alternatives Economiques* ou *Regards*, généralement plus soucieux de porter un message que d'engranger des recettes publicitaires, ou encore le Groupe Chèque déjeuner, créé par des syndicalistes soucieux d'améliorer la qualité de la vie au travail des salariés. Ces entreprises peuvent acquérir une dimension significative parce qu'elles s'inscrivent plus dans une logique industrielle. Souvent à l'origine de marques fortes, elles peuvent prendre de la valeur. Mais ces Scop sont condamnées à demeurer peu nombreuses dans la mesure où leur création suppose des porteurs de projet d'un modèle rare, associant vision stratégique, énergie créatrice et complet désintéressement.
- **La Scop sociale :** on peut qualifier ainsi les nombreuses Scop qui ont développé leur activité afin de mener une action d'insertion par l'activité économique de personnes en situation d'exclusion sur le marché du travail. Ce modèle ressemble au modèle artisanal par la diversité des activités exercées dans ce cadre. Mais il est proche de la Scop militante parce qu'il a un objet social particulier. Ces Scop sont en revanche soumises à un défi sur le plan de leur gouvernance : comment et à quel niveau associer les salariés en insertion ?
- **La Scop industrielle.** Un dernier modèle est constitué des rares Scop industrielles ou de services qui produisent des biens ou services complexes, sur la base d'une organisation faisant appel à des compétences variées. Ce modèle d'entreprise, dominant dans l'économie d'aujourd'hui, n'est que très faiblement représenté au sein de l'univers Scop. La raison qui en est donnée est généralement que ce modèle s'accompagne le plus souvent d'importants besoins de capitaux. Mais les raisons humaines sont tout aussi importantes. La formation d'une Scop repose en effet toujours sur la volonté partagée d'un groupe rela-

tivement homogène qui accède ainsi à l'autonomie : or, toute grande entreprise industrielle ou de services rassemble des salariés de qualifications hétérogènes, pouvant prétendre à des revenus eux-mêmes hétérogènes. La formation d'un tel groupe sur une base égalitaire et coopérative a peu de chance de s'opérer. Parce que ces personnes ont peu de chance de se rencontrer dans le monde réel et encore moins de concevoir et porter ensemble un projet consensuel qui puisse les réunir<sup>17</sup>. Les créateurs d'entreprise de ce type, parce qu'ils disposent de ressources particulières – en compétences et/ou en capital – sont généralement peu soucieux de partager leur pouvoir, et leurs perspectives d'enrichissement, avec des salariés qui ne sont à leurs yeux que la force de travail qui leur permet de concrétiser leur projet. Le recours aux stock-options, dans les entreprises de croissance, est d'ailleurs une façon de « partager » une partie du succès de l'entreprise, quand un groupe de cadres très impliqués s'associe au(x) fondateur(s). On compte cependant quelques *success stories* d'entreprises ayant réussi à migrer du modèle artisanal ou militant vers ce modèle pour s'adapter aux évolutions de leur marché : c'est toute l'histoire du groupe Mondragon. On trouve aussi des Scop créées initialement sous forme capitaliste et qui ont fait l'objet d'un processus de reprise par leurs salariés, soit à l'occasion d'une transmission, soit d'un dépôt de bilan.

On voit à ce tableau que la question du financement est une condition importante du développement des Scop, notamment pour permettre des opérations de croissance externe ou un changement d'échelle qui ne pourrait être porté par le seul autofinancement. Mais elle ne doit pas masquer les obstacles humains et organisationnels à franchir pour étendre leur développement dans de nombreuses activités : le statut Scop ne fonctionne jamais aussi bien qu'au sein d'un groupe relativement homogène, or la grande entreprise suppose une hiérarchie des compétences et des revenus peu compatible avec la logique égalitaire qui prévaut dans le monde de la coopération de production.

C'est ce qui explique que l'immense majorité des Scop sont de très petite taille. On ne compte ainsi qu'une centaine de Scop dont le CA soit supérieur à 7 millions d'euros, et les quelques grands groupes coopératifs présents dans l'industrie et les services sont plutôt l'exception qui confirme la règle.

---

17 Dans nombre de Scop de type « égaux », les salariés fonctionnels qui assurent les fonctions support (souvent des femmes) ne sont pas associés.

Au final, il ressort que le développement des Scop est bridé à la fois par les conditions sociales de leur création, difficiles à concilier avec une forte division du travail, et par les besoins en capitaux que peuvent mobiliser les opérations de croissance aussi bien interne qu'externe.

Le développement des Scop suppose donc, au-delà d'une meilleure visibilité du statut, que la reprise d'entreprises sous forme de Scop soit facilitée par la loi. Il importe notamment, pour les entreprises en difficultés susceptibles d'être reprises avec succès, qu'un droit de préemption soit reconnu aux salariés, que les procédures permettent d'aboutir rapidement, une condition de la viabilité des projets, et que des financements ad hoc soient offerts.

Il serait en outre nécessaire de trouver les compromis juridiques permettant aux Scop de se développer par croissance externe sans avoir à choisir entre deux mauvaises options, comme c'est le cas aujourd'hui ; intégrer à la coopérative tous les salariés des entreprises achetées (ce qui peut poser un problème d'équité et de contrôle), d'une part ; les maintenir durablement en situation de salariés d'une filiale de type capitaliste sans voix au chapitre.

Enfin, il serait souhaitable de donner un peu plus de souplesse au statut SCIC afin de faciliter leur développement.

**Tableau 8. Les Scop d'égaux rassemblent 70 % des effectifs dans des secteurs spécifiques (1/5)**

Domaine d'activité	Données	COOP 47 et autres	Scic	Scop	UNION-SCOP et UES	Total	Modèle
Culture et production animale, chasse et services annexes	Nombre	1	2	9		12	Ns*
	Effectifs		20	77		97	
Sylviculture et exploitation forestière	Nombre			5		5	Ns
	Effectifs			38		38	
Pêche et aquaculture	Nombre			1		1	Ns
	Effectifs			2		2	
Industries alimentaires	Nombre		2	18		20	Scop d'égaux
	Effectifs		17	218		235	
Fabrication de boissons	Nombre			4		4	Ns
	Effectifs			20		20	
Fabrication de textiles	Nombre			9		9	Ns
	Effectifs			111		111	
Industrie de l'habillement	Nombre		1	8		9	Ns
	Effectifs		3	217		220	
Industrie du cuir et de la chaussure	Nombre			2		2	Ns
	Effectifs			19		19	
Travail du bois et fabrication d'articles en bois et en liège, à l'exception des meubles ; fabrication d'articles en vannerie et sparterie	Nombre	1	2	18		21	Scop d'égaux
	Effectifs	1	12	416		429	
Industrie du papier et du carton	Nombre			4		4	Ns
	Effectifs			68		68	
Imprimerie et reproduction d'enregistrements	Nombre		1	54		55	Scop d'égaux/militante
	Effectifs		2	994		996	

**Tableau 8. Les Scop d'égaux rassemblent 70 % des effectifs dans des secteurs spécifiques (2/5)**

Domaine d'activité	Données	COOP 47 et autres	SCIC	SC OP	UNION- SCOP et UES	Total	Modèle
Industrie chimique	Nombre			5		5	Ns
	Effectifs			58		58	
Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique	Nombre			11		11	Ns
	Effectifs			127		127	
Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	Nombre			18		18	Ns
	Effectifs			451		451	
Métallurgie	Nombre			4		4	Ns
	Effectifs			317		317	
Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équip.	Nombre			69		69	Scop d'égaux
	Effectifs			1 619		1 619	
Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques	Nombre			11		11	Scop d'égaux
	Effectifs			581		581	
Fabrication d'équipements électriques	Nombre			6		6	Scop industrielle
	Effectifs			1 227		1 227	
Fabrication de machines et équipements	Nombre			22		22	Scop d'égaux
	Effectifs			365		365	
Industrie automobile	Nombre			6		6	Ns
	Effectifs			373		373	
Fabrication d'autres matériels de transport	Nombre			2		2	Ns
	Effectifs			22		22	
Fabrication de meubles	Nombre			21		21	Scop d'égaux
	Effectifs			220		220	
Autres industries manufacturières	Nombre		1	8		9	Ns
	Effectifs		50	64		114	
Réparation et installation de machines et d'équipements	Nombre	1	1	37		39	Scop d'égaux
	Effectifs	8	4	500		512	
Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	Nombre		4	2		6	Ns
	Effectifs		11	5		16	
Collecte, traitement et élimination des déchets ; récupération	Nombre		3	11		14	Scop militante
	Effectifs		48	1 060		1 108	
Construction de bâtiments	Nombre		1	29		30	Scop d'égaux
	Effectifs		4	834		838	

**Tableau 8. Les Scop d'égaux rassemblent 70 % des effectifs dans des secteurs spécifiques (3/5)**

Domaine d'activité	Données	COOP 47 et autres	SCIC	SCOP	UNION-SCOP et UES	Total	Modèle
Génie civil	Nombre Effectifs			45 2 263		45 2 263	Scop d'égaux
Travaux de construction spécialisés	Nombre Effectifs	1 6	3 24	363 8 256		367 8 286	Scop d'égaux/ sociale
Commerce et réparation d'automobiles et de motocycles	Nombre Effectifs	1 2	1 1	12 106		14 109	
Commerce de gros à l'exception des automobiles et des motocycles	Nombre Effectifs	1 8	4 9	51 532		56 549	??
Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles	Nombre Effectifs	1 1	10 11	66 696		77 708	??
Transports terrestres et transport par conduites	Nombre Effectifs		1	32 1 921		33 1 921	Scop d'égaux
Transports par eau	Nombre Effectifs			1 10		1 10	Ns
Entreposage et services auxiliaires des transports	Nombre Effectifs		1 4	23 550		24 554	Ns
Hébergement	Nombre Effectifs			6 36		6 36	Ns
Restauration	Nombre Effectifs	1	7 28	28 147		36 175	Ns
Édition	Nombre Effectifs	1 1	1	20 206		22 207	Ns
films, vidéo, programmes de télévision; enregistrement sonore et édition musicale	Nombre Effectifs		4 10	40 319		44 329	Scop d'égaux/ militante
Programmation et diffusion	Nombre Effectifs		1 4	1 5		2 9	Ns
Programmation conseil et autres activités informatiques	Nombre Effectifs		4 34	54 343		58 377	Scop d'égaux

**Tableau 8. Les Scop d'égaux rassemblent 70 % des effectifs dans des secteurs spécifiques (4/5)**

Domaine d'activité	Données	COOP 47 et autres	SCIC	SCOP	UNION-SCOP et UES	Total	Modèle
Services d'information	Nombre		1	10		11	Scop militante
	Effectifs		1	72		73	
Activités des services financiers, hors assurance et caisses de retraite	Nombre		1	1	1	3	Ns
	Effectifs		2	4	1	7	
Activités auxiliaires de services financiers et d'assurance	Nombre			2		2	Scop d'égaux
	Effectifs			362		362	
Activités immobilières	Nombre		4	6	1	11	Ns
	Effectifs		26	29	5	60	
Activités des sièges sociaux ; conseil de gestion	Nombre	2	15	124	1	142	Scop d'égaux
	Effectifs	4	94	1 424	1	1 523	
Activités d'architecture et d'ingénierie	Nombre	2	4	211		217	Scop d'égaux
	Effectifs	1	14	2 342		2 357	
Recherche-développement scientifique	Nombre		1	1		2	Ns
	Effectifs		24	25		49	
Publicité et études de marché	Nombre	1		35		36	Scop d'égaux
	Effectifs	2		137		139	
Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques	Nombre	1	3	23		27	Scop d'égaux
	Effectifs		9	691		700	
Activités de location et location-bail	Nombre	2	4	4		10	Ns
	Effectifs	29	7	136		172	
Activités liées à l'emploi	Nombre			10		10	Ns
	Effectifs			514		514	
Activités des agences de voyage, voyagistes, services de réservation et activités connexes	Nombre		1	3		4	Ns
	Effectifs		4	12		16	
Enquêtes et sécurité	Nombre			3		3	Ns
	Effectifs			33		33	



**Tableau 8. Les Scop d'égaux rassemblent 70 % des effectifs dans des secteurs spécifiques (5/5)**

Domaine d'activité	Données	COOP 47 et autres	SCIC	SCOP	UNION-SCOP et UES	Total	Modèle
Services relatifs aux bâtiments et aménagement paysager	Nombre	1	1	41		43	Scop d'égaux/ sociale
	Effectifs	9	16	2 725		2 750	
Activités administratives et autres activités de soutien aux entreprises	Nombre	1	4	28	1	34	Scop d'égaux
	Effectifs		289	672	3	964	
Enseignement	Nombre		5	98		103	Scop d'égaux
	Effectifs		22	2 053		2 075	
Activités pour la santé humaine	Nombre			9		9	Ns
	Effectifs			119		119	
Hébergement médico-social et social	Nombre			2		2	Ns
	Effectifs			17		17	
Action sociale sans hébergement	Nombre	2	6	24		32	Scop militante
	Effectifs	12	145	546		703	
Activités créatives, artistiques et de spectacle	Nombre	4	6	54		64	Scop d'égaux
	Effectifs	4	46	918		968	
Bibliothèques, archives, musées et autres activités culturelles	Nombre		2	3		5	Ns
	Effectifs		9	155		164	
Activités sportives, récréatives et de loisirs	Nombre		1	11		12	Ns
	Effectifs		6	93		99	
Activités des organisations associatives	Nombre		7	8		15	Ns
	Effectifs		55	52		107	
Réparation d'ordinateurs et de biens personnels et domestiques	Nombre			10		10	Ns
	Effectifs			95		95	
Autres services personnels	Nombre	1	1	17		19	Ns
	Effectifs	3	22	364		389	
<b>Total Nombre</b>		<b>24</b>	<b>122</b>	<b>1 874</b>	<b>4</b>	<b>2 026</b>	
<b>Total Effectifs</b>		<b>89</b>	<b>1 087</b>	<b>38 983</b>	<b>10</b>	<b>40 171</b>	

Ns : non significatif. Source : CGSCOP

## 2. Les autres coopératives : d'abord la finance et les indépendants

Le monde coopératif – hors les Scop – regroupe des organisations qui ont en commun de respecter les principes coopératifs : une personne, une voix (que cette personne soit physique ou morale) ; non-lucrativité de la structure de tête. Mais à la différence des Scop, où le pouvoir est dans les mains des salariés-associés, les autres coopératives sont gouvernées par

une autre partie prenante. L'objet social de ces coopératives est en effet de produire des services ou des biens au profit d'autres personnes physiques et morales que les salariés qu'elles emploient. Le poids de ces différentes organisations est très variable, tout comme la place qu'elles occupent dans notre société, selon l'activité qu'elle développe et selon le type d'acteurs qu'elles rassemblent.

**Tableau 9. Les autres coopératives par secteur**

Type de coopératives (selon l'activité)	Nombre de sociétaires	Nombre de structures	Nombre de salariés	Chiffre d'affaires (en millions d'€)
Agricole	75 % des agriculteurs	3 000 coop. Unions 1 500 filiales 12 500 CUMA	150 000 (filiales comprises)	80 000
Artisans (essentiellement second œuvre du bâtiment)	58 000	356	4 700	1200
Commerçants	29 748	75 (Groupements coopératifs et assimilés)	452 762	CA adhérents : 118 530 TTC Points de vente : 38 145 Enseignes : 143
Consommateurs	332 600	34	11 741	2 600 (TTC)
Scolaire	4 560 000 (élèves)	50 000 coopératives 101 associations départementales et territoriales	119	non significatif
Habitation (Coop HLM)	54 000	165	934	162 (1)
Habitation (Copropriété coopérative)	1650	1600 syndicats de copropriétés et ASL dont 420 syndicats coopératifs	7 000	130
Pêche artisanale	16 800	140	1800	CA : 1 200 CA adhérents : 600 CA coopératives : 420
Transport terrestre	846	47	1738	147 (groupements+associés) Véhicules : 3 192
Les Scop (présentes dans de nombreuses activités)	22 016	1925	40 424	3 900
Les SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif)	Associent les salariés et autres parties prenantes	156	10 salariés en moyenne	CA moyen 0,3 (2)

Source : [www.entreprises.coop](http://www.entreprises.coop), données 2009.

1. Le chiffre d'affaires indiqué correspond à l'ensemble des revenus d'activité des coopératives d'Hlm. Il s'agit du CA 2008.

2. Chiffres 2006 pour les SCIC

## 2.1. Les banques coopératives ou le pouvoir du nombre contre le pouvoir du capital

Le secteur le plus puissant, au sein du monde coopératif est celui des banques coopératives. A la fois par la taille des entreprises en question, mais aussi de leur poids au sein de leur secteur d'activité. Ces banques ont été créées par des personnes physiques ou morales, ménages, travailleurs indépendants, organisations ou entreprises, qui se sont regroupés pour accéder au crédit à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et au début du XX<sup>e</sup>, crédit que les banques classiques leur refusaient. Cette logique stratégique qui a consisté à mobiliser une profession, une communauté, sur une base professionnelle, ou sur une base de proximité, a permis d'opposer le pouvoir du nombre au pouvoir du capital en mutualisant les apports de capitaux d'un grand nombre de personnes pour satisfaire les demandes de crédit dans un contexte d'extension de l'économie marchande et de faible concentration de l'activité bancaire. Cette logique est voisine de celle qui est à l'origine des mutuelles, que ce soit en complémentaire-santé ou en assurance dommages (on qualifie d'ailleurs souvent les banques coopératives de banques mutualistes, et, de facto, les statuts sont très proches). Les banques coopératives rassemblent aujourd'hui 60 % des dépôts bancaires.

Le succès de l'économie sociale dans le secteur bancaire est à la fois spectaculaire et dérangeant. Il est spectaculaire au vu de la taille atteinte par ces établissements, qui jouent un rôle dominant en banque de détail, mais aussi dans le secteur de la banque de financement et d'investissement, notamment via leurs filiales cotées. Sans revenir sur les mécomptes du secteur lors de la récente crise financière – notamment ceux de Natixis et de CASA –, l'absence d'actionnaires à rémunérer et la domination des managers sur les élus ont permis des stratégies de croissance tous azimuts, qui n'a pas toujours servi les sociétaires au premier chef. En outre, la puissance acquise par ces établissements n'a pas réellement été mise au service d'un financement privilégié du secteur social et solidaire, à l'exception de rares exceptions.

Il ne faut d'ailleurs pas fantasmer sur un « âge d'or » des banques coopératives qui auraient trahi leurs origines. Si les banques coopératives ont permis à des pans entiers de la société d'accéder au crédit, elles ont généralement entretenu des rapports étroits avec les pouvoirs publics, contribuant à la mise en œuvre de politiques souvent codécidées avec l'Etat. Dans le domaine agricole, le Crédit agricole a été l'agent de la transformation de l'agriculture française en per-

mettant aux agriculteurs les plus riches de financer leur expansion aux dépens de plus petites exploitations. Sa structure de tête – l'ex-Caisse Nationale du Crédit Agricole –, qui fédérait les Caisses régionales, est d'ailleurs longtemps demeurée un établissement public. De la même manière, les Caisses d'épargne sont longtemps restées une banque de statut quasi-public, dans une forte proximité de la Caisse des dépôts et consignations, bras financier de l'Etat, qui centralisait notamment l'argent du livret A. Ce n'est que récemment qu'elles ont migré vers le statut coopératif. Quant aux banques populaires, elles ont bénéficié de la bienveillance des pouvoirs publics qui ont porté sur les fonts baptismaux leurs organes de gouvernance centraux.

La libéralisation du secteur bancaire mise en œuvre dans les années 1980 et 1990 n'a pas entraîné de « démutualisation » des banques coopératives, comme on l'a observé au Royaume-Uni pour les *building societies*. Elle les a plutôt renforcées puisque le Crédit agricole et le groupe Caisse d'Épargne ont pu couper le cordon ombilical qui les liaient aux pouvoirs publics – avec la bénédiction de ceux-ci – et ont joué un rôle majeur dans la restructuration du paysage bancaire (rachat du Crédit Lyonnais, devenu LCL, par le Crédit Agricole, rachat du CIC par le Crédit Mutuel, rachat du Crédit foncier par les Banques populaires...). Dans le même temps, les stratégies développées par ces banques se sont toujours plus banalisées, alors que l'idée même qu'elles aient à remplir des missions d'intérêt général spécifiques devenait caduque dans la vision du système bancaire portée par les pouvoirs publics. La création de véhicules cotés, où sont localisés une partie des actifs de ces établissements, qui permettent de lever des capitaux (et accessoirement de verser des stocks-options à leurs dirigeants...), est un symptôme parmi d'autres de ces évolutions.

On mesure ici à quel point, au-delà des initiatives initiales nées de la société civile, qui donnèrent naissance aux premières caisses de crédit agricole ou aux premières banques populaires, le développement de la finance coopérative a entretenu des rapports étroits avec les pouvoirs publics ; elle a notamment accompagné les politiques volontaristes menées dans les décennies d'après-guerre (distribution de prêts bonifiés, etc.). Les banques coopératives sont désormais des acteurs majeurs du secteur dans un monde où la finance est libéralisée et mondialisée.

Dominées par leurs managers qui ont contribué à leur succès mais aussi à leur banalisation, elles se différencient désormais peu ou pas du tout de leurs concurrentes capitalistes. L'appartenance à l'économie

sociale et solidaire est au mieux un argument de marketing, au pire une caractéristique que l'on cache. L'absence d'actionnaires à rémunérer a surtout permis de soutenir des stratégies de croissance ambitieuses.

Les initiatives en matière de finance solidaire qui ont émergé au cours des dernières décennies sont pour la plupart nées hors du secteur financier coopératif, en lien avec la tradition caritative du secteur associatif (que ce soit pour financer des projets de développement au Sud, la création d'emplois d'insertion par l'activité économique, l'accès au logement ou à la création d'entreprise par des exclus). D'autres initiatives se sont développées sur une base communautaire (finance solidaire de proximité) afin de relancer

l'emploi sur des territoires donnés, ou afin de promouvoir des formes de production jugées plus utiles socialement (agriculture biologique, énergies renouvelables, économie de fonctionnalité). Certaines banques sont venues ensuite accompagner ce mouvement. Il demeure cependant marginal au regard du volume global de la collecte et du crédit ; l'action de la Caisse des dépôts et consignations pour aider au développement d'une finance solidaire a souvent été plus importante que celle du mouvement coopératif. Ce n'est pas un hasard dans la mesure où la Caisse des dépôts a vu dans ce développement une manière indirecte d'atteindre les objectifs d'intérêt général qui lui sont confiés par la puissance publique.

**Tableau 10. Les banques coopératives**

Banque	Nombre de sociétaires	Nombre de structures	Nombre de salariés	Chiffre d'affaires (en millions d'€)
Groupe BPCE (1)	7 700 000	20 banques pop ; 17 Caisses d'épargne ; 2 fédé. nation. 8200 agences	127 000	Produit net bancaire 21 200 Bilan 1 029 000 Clients : 37 millions
dont groupe Crédit Coopératif (2)	48 000 (32 514 personnes morales + 15 487 personnes physiques)	14 établissements associés 72 agences	1 968	Produit net bancaire 369 Bilan 11 580 Clients : 323 700
Crédit Agricole (3)	6 500 000	2540 Caisses locales 39 Caisses régionales 11500 agences	160 000	Produit net bancaire 13 600 Produit net bancaire groupe 31 300 Bilan 1 694 000 Clients : 59 millions
Crédit Mutuel (4)	7 400 000	5 831 guichets	72 465	Produit net bancaire : 13 600 Bilan : 579 038 Clients : 23,3 millions

Source : [www.entreprises.coop](http://www.entreprises.coop), données 2009.

1. BPCE, organe central commun aux Caisses d'Épargne et aux Banques Populaires, a été créé le 31 juillet 2009.

2. Le Crédit Coopératif est l'une des Banques Populaires du Groupe BPCE.

3. Les données du Crédit Agricole concernent les agences, le nombre de salariés, le PNB groupe et le bilan et le nombre de clients sont relatives à la totalité du Groupe (y compris LCL et CASA notamment)

4. Données pour le Groupe Crédit Mutuel.

## 2.2. Les coopératives agricoles : maîtriser l'amont et l'aval de la filière

Le monde coopératif occupe une place à part dans le monde agricole et agro-alimentaire, puisque les deux tiers des agriculteurs sont membres d'au moins une coopérative, et qu'on estime que les coopératives agricoles représentent aujourd'hui 40 % de l'industrie agroalimentaire en France. Les coopératives agricoles ont d'ailleurs développé de nombreuses marques : Yoplait dans les produits laitiers frais, Banette en meunerie, Delpyrat (foie gras contribuant à valoriser les productions de maïs de la coopérative Maisadour), Nicolas Feuillate (marque de champagne indépendante des « maisons » traditionnelles), etc.

De même que la création de caisses locales de Crédit agricole a permis aux agriculteurs d'échapper au pouvoir des usuriers, les coopératives d'approvisionnement leur ont permis de développer un meilleur rapport de force vis-à-vis de leurs fournisseurs, et donc de réduire le coût des intrants. Quant aux coopératives de commercialisation/transformation, elles leur ont permis de réduire le poids du négoce, par exemple en développant des capacités de stockage permettant de mieux gérer la mise sur le marché, mais aussi en développant des outils industriels permettant de mieux valoriser les produits. Ces stratégies ont assuré des débouchés aux productions agricoles, elles ont aussi parfois conduit à renverser le rapport de force entre les agriculteurs et leur coopérative ; cette dernière, au nom même de l'intérêt des agriculteurs, leur imposant souvent ses choix industriels (choix de production, de techniques adoptées et de prix de vente). Les servantes sont ainsi souvent devenues maîtresses et ont largement contribué à diffuser un modèle productiviste aujourd'hui contesté.

Cependant, le poids des coopératives dans l'industrie agroalimentaire doit être relativisé : elles demeurent surtout présentes dans la commercialisation et la première transformation des produits agricoles. Et quand elles sont parvenues à développer des produits transformés associés à de fortes marques – Yoplait par exemple –, leur différenciation à l'égard de leurs concurrentes capitalistes n'est guère affirmée, qu'il s'agisse du prix payé au producteur, de la nature des produits proposés, etc. Les difficultés rencontrées par la SODIALL, groupe coopératif à l'origine de Yoplait, finalement tombé sous la coupe de General Mills, illustrent que la coopération peut se révéler moins compétitive sans pour autant toujours mieux rémunérer les producteurs.

Le partage d'équipements de production, à travers les coopératives d'utilisation du matériel agricole (CUMA), est plus proche de la logique de la coopération de production. La constitution des groupements

agricoles d'exploitation en commun (GAEC) peut également s'en rapprocher, à ceci près que chaque associé demeure pleinement propriétaire de son exploitation.

Dans cette perspective, l'économie sociale et solidaire représente toute la diversité du monde agricole. A un extrême de l'éventail, les Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (AMAP) promeuvent des circuits courts et une alimentation à la fois respectueuse de l'environnement et de bonne qualité nutritive, selon une logique proche de celle défendue par le mouvement *Slow food*. A l'autre extrême, le groupe Limagrain, puissante coopérative qui compte parmi les leaders mondiaux des semences et demeure un acteur majeur de la recherche et de la production d'OGM.

Les nouvelles tendances du monde agricole fondées sur le développement du bio, la recherche de filières courtes (AMAP, magasins Biocoop, etc.), et l'aide à l'installation de nouveaux exploitants (ex : Terre de Liens) s'opèrent néanmoins hors du champ du monde de la coopération agricole classique, même si les formes prises par la montée en puissance de certains AMAP réinventent le modèle de la coopération.

## 2.3. Les coopératives de commerçants ou l'indépendance solidaire

Le troisième secteur où la coopération joue un rôle essentiel est celui des coopératives de commerçants, regroupant des indépendants associés pour mieux négocier les conditions d'achat et/ou partager une marque commune qui leur permet de communiquer et de s'affirmer face à des entreprises capitalistes de plus grande taille. Les grands groupes coopératifs de commerçants ont réussi à jouer un rôle majeur dans la mutation du commerce français ; on les retrouve notamment derrière l'essor de la grande distribution. Les Centres E. Leclerc et le groupe Système U (Intermarché a quant à lui quitté le monde coopératif) – sont parvenus à s'imposer, à la différence des coopératives de consommation qui n'ont pas réussi à négocier ce virage stratégique et ont en grande partie disparu. Les coopératives de commerçants sont surtout connues pour leur position dans le secteur de la grande distribution à dominante alimentaire, où elles rassemblent désormais des entreprises qui peuvent être individuellement de taille significative (un grand hypermarché fait plusieurs centaines de millions d'euros de CA), elles ont cependant permis également à des commerces de plus petite taille de résister à la concurrence des réseaux détenus en propre ou franchisés par des sociétés de capitaux (Krys, Intersport, Best Western, etc.).

La solidarité entre membres de ces coopératives peut permettre l'implantation ou le développement de nouveaux coopérateurs, nécessaire pour lutter contre la concurrence et renforcer la puissance du groupement d'achat. Mais elle peut aussi poser des problèmes quand deux magasins de la même enseigne cohabitent sur une même zone de chalandise. Au total, les coopératives de commerçants contrôlent un quart du commerce de détail en France. Leur spécificité face aux grands groupes capitalistes de la distribution est cependant très limitée – au-delà de la communication agressive des centres E. Leclerc. Rien d'étonnant à cela : les entreprises qu'elles rassemblent ont en commun d'avoir pour objectif de maximiser leur résultat.

## 2.4. Les autres secteurs où opèrent les coopératives

Les coopératives sont également présentes dans différents secteurs. Ces différentes organisations ont cependant toutes en commun de ne pas disposer d'une taille significative dans leur domaine :

- Les coopératives d'artisans assurent l'activité de commerce de gros d'équipement pour le bâtiment, et jouent le même rôle de maîtrise de l'amont que les coopératives d'approvisionnement pour les agriculteurs.
- Quelques coopératives de consommateurs ont survécu au bouleversement du secteur du commerce de détail, notamment en Alsace et dans l'Ouest. Mais le CA total des coopératives de consommateurs représente désormais de l'ordre de 2% seulement du CA des coopératives de commerçants... Elles sont en outre souvent liées à des groupes non coopératifs (Coop Atlantique vient ainsi de rejoindre Système U après avoir été longtemps franchisé Carrefour).
- Les coopératives dans le secteur de l'habitat occupent une place très limitée dans le secteur, entre le public (OPHLM) et le privé. Les coopératives d'HLM ont pour fonction principale de gérer l'entretien. On compte aussi des copropriétés coopératives, c'est-à-dire gérées en propre par les propriétaires, sans recours à un syndic. Enfin, signalons l'émergence de coopératives d'habitants qui fonctionnent sur un mode de gestion de la copropriété réellement coopératif. Chaque résident dispose uniquement d'un droit d'usage de son logement et récupère lors de son départ sa mise de fond initiale sans plus-value. Ces coopératives sont généralement aidées par les collectivités territoriales qui mettent à leur disposition à

prix avantageux le foncier, ce qui limite d'autant la mise de fond initiale des coopérateurs.

- La pêche artisanale est également un secteur où la coopération s'est développée, sur un mode proche de la coopération agricole.
- Le secteur du transport compte également quelques coopératives, essentiellement sous forme de regroupements d'artisans taxis indépendants.
- Enfin, la coopération scolaire rassemble les coopératives qui permettent aux élèves, dans chaque établissement scolaire, d'acheter certains matériels ou de financer certaines activités parascolaires. Elles jouent un rôle – très réduit – d'éducation à la coopération.

## 3.1. Les mutuelles

### 3.1.1. Les compagnies mutuelles d'assurances

Les compagnies mutuelles d'assurances sans intermédiaire ont une histoire et un modèle stratégique très proche de celui des banques coopératives. Elles jouent un rôle majeur sur le marché de l'assurance dommage (auto, multirisques habitation et responsabilité civile) avec plus de 20 millions de sociétaires (et plus de 23 millions d'assurés) et un rôle croissant sur le marché de l'assurance-vie avec plus de 4 millions d'assurés.

Elles ont su, pour certaines, préserver leur modèle d'origine, mais leur capacité à proposer des contrats complets à prix modéré ne peut être préservée – comme nous l'avons fait observer dans le corps de cette étude – qu'aussi longtemps qu'elles s'adressent à une communauté relativement homogène. Or, sur ce plan, même la Maif a été conduite à segmenter son offre et à proposer des niveaux de couverture distincts à ses sociétaires, selon la nature et la valeur des biens qu'ils souhaitaient voir garantis par la mutuelle. De son côté, pour capter le marché des jeunes et des ménages à bas revenus, la MACIF a développé une offre en ligne dont les caractéristiques ne sont pas les mêmes que celles de ses contrats standards. La solidarité mutualiste ne joue pleinement qu'au sein de groupes aux revenus et au statut relativement homogènes.

Le développement des assurances de personnes par certaines mutuelles a pu conduire aux mêmes errements qu'au sein de certaines banques coopératives, le management étant insuffisamment contrôlé. Les déboires de Groupama en fournissent une bonne illustration.

### 3.1.2. Les mutuelles santé

Elles dominent le marché de l'assurance-complémentaire santé, en concurrence des compagnies d'assurances et des instituts de prévoyance (structures paritaires présentes dans un certain nombre de branches d'activité du secteur privé). Les mutuelles santé ont pour activité principale une activité d'assurance mais elles sont également présentes dans la production de soins (à côté des associations et fondations qui gèrent des établissements sanitaires à but non lucratif) et dans les activités sociales (établissements pour personnes âgées, etc.). Elles gèrent marginalement quelques activités commerciales liées à la santé (pharmacie et centres d'optique mutualistes).

En pratique, les mutuelles santé ont aujourd'hui une place relativement marginale dans la production de soins. Alors qu'elles disposent d'une puissance financière considérable, à travers leurs réserves, elles n'ont jusqu'à présent joué qu'un rôle limité dans le mouvement de restructuration de l'offre hospitalière privée, alors qu'il existait de nombreuses opportunités pour

développer, parallèlement à l'hospitalisation publique, un vaste secteur géré de manière non lucrative qui aurait pu contribuer à la mise en place de filières de soins articulant de manière différente les médecines de ville et hospitalière.

Parallèlement, les mutuelles ont tenté de développer des stratégies de conventionnement avec les professionnels de santé (dispositif « Priorité santé mutualiste »), avec pour objectif étant d'obtenir des professionnels qu'ils s'engagent sur des objectifs en termes de qualité de soins, mais aussi sur la plan des tarifs pratiqués. Cette ambition s'est heurtée à de nombreuses difficultés : hostilité des professionnels, dont on sait l'attachement au « libre » exercice de leur « art » ; faible enthousiasme des pouvoirs publics, peu soucieux de s'opposer aux professions médicales et désireux de conserver le contrôle du système de soins ; division entre mutuelles, les grandes mutuelles s'opposant à toute limitation de leur autonomie stratégique au profit de la fédération.

**Tableau 11. Les effectifs des mutuelles**

Secteur d'activité	Nombre d'organisations	Nombre d'établissements	Effectifs (dont ETP)	Effectifs dans le privé hors ESS	Effectifs dans le public
Compagnies d'assurances mutuelles (GEMA)	136	2418	43200 (43000)		ns
Mutuelles santé et de prévoyance (Code de la Mutualité). Activités d'assurance.	973	2844	38 800 (35 000)	ns	ns
Mutuelles santé et de prévoyance. Activités sanitaires.	69	524	18 000 (14 500)		
Mutuelles santé et de prévoyance. Activités sociales	74	396	12 100 (9300)		
Mutuelles de commerce (activités annexes aux mutuelles santé : pharmacies mutualistes, optique, etc.)	51	606	4 100 (3 700)	ns	
<b>Total</b>	<b>1304</b>	<b>6793</b>	<b>116 342 (106694)</b>	<b>13 975 000</b>	<b>5 813 000</b>

Ns : non significatif. Source : CNCRES, données 2009.

#### 4. Les associations

La loi de 1901 a un grand mérite : sa plasticité. Le monde associatif rassemble des organisations aux origines très diverses, qui poursuivent des buts extrêmement variés et dont les modes de gouvernance sont très hétérogènes. On ne s'intéressera pas directement ici aux associations à caractère essentiellement militant, même si celles-ci concourent de manière essentielle à la vie démocratique, en reflétant la diversité des intérêts et valeurs qui traversent notre société. Ces associations ont en commun de rassembler essentiellement des adhérents-militants, et seules les plus grandes d'entre elles comptent des permanents-salariés qui secondent les instances de direction bé-

névoles élues par la base. Leur contribution à notre vie démocratique est essentielle. En revanche, elles ne nous intéressent ici que marginalement, dans la mesure où elles ne contribuent pas ou peu à l'activité économique et sociale : faible nombre de salariés, faible production de biens et services, qu'ils soient marchands ou non marchands.

Le secteur associatif rassemble près de 80 % du total des emplois des organisations de l'économie sociale et solidaire. Nous centrerons notre description du champ associatif sur les associations qui emploient un nombre significatif de salariés. Ces associations sont présentes surtout dans deux secteurs : le social au sens large et l'éducation.

**Tableau 12. Associations : d'abord le social et l'éducation**

Secteur d'activité	Nombre d'organisations	Nombre d'établissements	Effectifs (dont ETP)	Effectifs dans le privé hors ESS (dont ETP)	Effectifs dans le public
Action Sociale	19 100	30 300	752 000 (595 000)	81 200	350 000
Education et formation (enseignement catholique, associations de formation pour adultes)	14 500	18 900	334 100 (274 000)	79 400	1 290 000
Santé (production de soins)	1 772	3 582	123 200 (104 000)	351 000 (302 000)	1 052 496 (932 000)
Sports et loisirs	33 812	34 807	77 000 (57 700)	1 139 000 (1 009 000)	76 600 (67 700)
Culture et audiovisuel	22 190	22 600	44 600 (40 600)	nd	Nd
Hébergement et restauration	3 468	5 027	30 400 (27 600)	Nd	
Services aux entreprises	Nd	Nd	83 750	Nd	Nd
Autres et non classées			234 500		
<b>Total Associations</b>	<b>148 400</b>	<b>156 000</b>	<b>1 675 000</b> <b>(1 358 000)</b>	<b>13 975 000</b> <b>(12 659 400)</b>	<b>5 813 000</b> <b>(5 165 000)</b>

Source : CNCRES, données 2009.

Les grandes associations employeurs ont cependant également positionnements divers en termes de nature de l'activité (non marchande en majorité, hybride pour un grand nombre d'entre elles, marchande pour une minorité), de place respective des bénévoles et des salariés, de nature des bénéficiaires des ser-

vices (associations suivant une logique caritative ou une logique d'auto-organisation). En pratique, toutes les combinaisons sont possibles.

Les associations les plus importantes, en termes d'effectifs salariés, sont celles qui opèrent dans le secteur social. Les associations sont ainsi quasi-hégémoniques



**Tableau 13. Répartition de l'emploi associatif dans l'action sociale**

Activités	Effectifs	Part de l'emploi (en %)
Aide par le travail, ateliers protégés	128 000	17%
Aide à domicile	120 300	16%
Accueil des adultes handicapés	82 700	11%
Accueil des enfants handicapés	67 700	9%
Accueil des personnes âgées	67 700	9%
Accueil des enfants en difficulté	37 600	5%
Crèches et garderies d'enfants	30 000	4%
Autres hébergements sociaux	22 600	3%
Autres formes d'action sociale	195 500	26%
<b>Total</b>	<b>752 000</b>	<b>100%</b>

Source : CNCRES

dans la prise en charge du handicap, dans la protection de l'enfance et l'insertion. Elles sont également présentes dans l'hospitalisation et l'aide à domicile. Leur financement varie selon leur activité. Dans l'action sociale stricto sensu et la santé, le financement est assuré en totalité ou en partie par l'Etat et/ou les collectivités territoriales – à commencer par les départements dans le domaine social – ou par l'assurance-maladie pour les soins de santé. Elles opèrent en concurrence du secteur public (crèches départementales ou municipales, structures d'action sociale publiques, etc.) ou du secteur privé (hospitalisation privée à but lucratif, etc.). On peut faire un constat voisin pour les activités d'enseignement sous contrat, dont les enseignants émargent au budget du ministère de l'Éducation. L'enseignement privé catholique pèse ici d'un poids dominant. De nombreuses structures offrant de la formation pour adultes au profit de salariés en poste ou de demandeurs d'emploi sont également organisées sous statut associatif.

Que ce soit dans l'action sociale ou l'enseignement, ces associations sont toutes issues d'initiatives caritatives nées de la société civile mais travaillent désormais en lien étroit avec les pouvoirs publics, et dans des conditions qui relèvent souvent de la délégation de service public.

Au sein des associations du secteur social, on compte aussi de nombreuses associations qui sont restées plus indépendantes dans leur financement, notamment parce qu'elles parviennent à mobiliser de nombreux bénévoles. Des associations comme Les Petits frères des pauvres contribuent également à la qualité de notre vie sociale, même si l'engagement des bénévoles a moins pour objet de transformer la société que de pallier les défauts de celle-ci. Leurs activités, comme on l'a vu, peuvent être extrêmement variées.

Les grandes associations qui gèrent des établissements de tourisme social, des structures de loisirs, de sport ou des services culturels, sont également issues d'initiatives de la société civile mais s'inscrivent dans une histoire différente, moins marquée par une logique caritative, même si elles délivrent essentiellement des prestations pour le compte de tiers (à qui il peut être parfois demandé d'adhérer à l'association, mais il s'agit alors d'une formalité nécessaire pour accéder au service, acheté par ailleurs). Leur financement revêt généralement un caractère hybride. Elles bénéficient ainsi pour la plupart de subventions – parfois importantes, notamment dans le domaine culturel –, mais

nombre d'entre elles tirent la majorité de leurs ressources de la vente de prestations aux ménages, dont la demande peut être solvabilisée via les comités d'entreprise pour les salariés des grandes entreprises. Ces associations concourent également de manière significative à l'emploi total dans l'économie sociale et solidaire. La plupart des structures se réclamant aujourd'hui de l'« entrepreneuriat social » peuvent être rapprochées à cette famille associative.

On compte également de multiples associations qui offrent des services à leurs membres – associations sportives, culturelles, de loisirs, clubs du troisième âge, etc. – de taille plus restreinte, au sein desquelles l'adhésion, parfois également associée à des achats de prestations spécifiques, constitue une manière indirecte de financer le service qui sera consommé : on adhère au club de tennis, ce qui permet de louer les courts mis à la disposition par la municipalité, on adhère à une chorale, ce qui permet de défrayer le chef de chœur, etc. Ces associations mobilisent de nombreux bénévoles, notamment au sein du milieu sportif. Des millions de bénévoles consacrent ainsi une partie de leur week-end à la formation et à l'encadrement des jeunes qui pratiquent les sports collectifs, un travail éducatif considérable et mal reconnu.

Nombre d'associations, enfin, peuvent à la fois associer une intervention de type militante au service d'une cause et des activités qui nécessitent l'embauche de salariés qui apportent la professionnalisation nécessaire au bon accomplissement des missions de la structure. Le mix entre salariés et bénévoles peut être très variable. Ainsi, la fédération Artisans du monde, qui gère un réseau de boutiques de commerce équitable, rassemble six mille bénévoles qui associent activité commerciale et sensibilisation

du public aux enjeux du développement, et qui bénéficie du soutien d'une centaine de salariés seulement.

Dans un autre domaine, une organisation comme le CCFD-Terre Solidaire peut à la fois rassembler un nombre élevé de membres, un cercle bien plus large de donateurs, intervenir dans le champ politique, tout en produisant, via ses permanents, ses bénévoles ou des associations alliées, des services d'aide au développement...

Enfin, de nombreuses organisations empruntent à chacune des familles décrites ci-dessus. C'est le cas notamment des mouvements d'éducation populaire (Ligue de l'enseignement, Francas, Cemea, Fédération Léo Lagrange, etc.) qui sont à la fois des mouvements de masse rassemblant des dizaines de milliers d'adhérents qui interviennent dans le débat politique et social tout en gérant de multiples structures assurant non seulement des services d'éducation populaire mais aussi des services sanitaires et sociaux. Des structures qui peuvent associer des salariés et des bénévoles et qui travaillent en étroite relation avec les pouvoirs publics.

Une grande partie des initiatives nouvelles nées au sein de l'économie solidaire, qui font appel à des ressources hybrides (subventions + ventes de produits/services) sont exercées sous statut associatif et ne sont qu'une variante des modèles présentés ci-dessus, à ceci près qu'elles opèrent parfois dans des activités nouvelles, ou en marge des grandes associations du secteur social, venant répondre à des besoins nouveaux ou tout simplement mal satisfaits. La simplicité du statut associatif, sa plasticité, font qu'il se prête bien aux activités en développement, même si

la migration vers d'autres statuts s'opère souvent quand le poids des activités lucratives joue un rôle majeur dans l'équilibre d'exploitation de la structure.

En conclusion, notons que le monde associatif, du fait de sa concentration sur les secteurs de l'action sociale, du sanitaire, de l'éducation, de la culture et des loisirs dépend étroitement, pour son développement, des financements publics. On peut même observer une corrélation très nette entre le développement de l'emploi associatif et celui des prélèvements obligatoires au cours des cinquante dernières années. Bien que souvent porté par des initiatives issues de la « société civile », le monde associatif est donc étroitement dépendant de l'Etat et des collectivités territoriales.

## 5. Les Fondations

Les fondations, considérées désormais comme le quatrième pilier de l'économie sociale et solidaire en termes de statut, occupe un positionnement sectoriel extrêmement proche des associations. Le statut de fondation apparaît comme une alternative au statut associatif dans les activités caritatives liées à l'enseignement, aux soins de santé ou à la prise en charge de personnes handicapées, âgées, etc. Le développement de fondations dans le domaine de la recherche et du développement scientifique est, là encore, une alternative au statut associatif dans des domaines souvent proches des activités caritatives traditionnelles (comme dans le cas de l'Institut Pasteur, par exemple).

**Tableau 14.**

### **Fondations : Un positionnement sectoriel proche du secteur associatif**

<b>Secteurs d'activité</b>	<b>Emplois salariés</b>	<b>Dont ETP</b>
Recherche développement scientifique	5 236	4 823
Enseignement	6 361	4 879
Activités pour la santé humaine	22 538	19 415
Action sociale	28 381	23 279
Autres	3 531	3 347
<b>Total</b>	<b>66 047</b>	<b>55 743</b>

Source : CNCRES





[www.alternatives-economiques.fr](http://www.alternatives-economiques.fr)



[www.fph.ch](http://www.fph.ch)



[www.caissedesdepots.fr](http://www.caissedesdepots.fr)