

Conférence du 18 novembre 2008

« Entreprendre différemment : effet de mode ou réalité ? »



CAMPUS



Chère participante, cher participant,

Campus est heureux de vous accueillir à la 5^{ème} conférence de la saison 2008 qui se tiendra le 18 novembre prochain.

Ce dossier est destiné à vous documenter sur le thème de la conférence ; il contient quelques éléments de présentation et d'information qui vous permettront de participer aux débats et de partager votre expérience.

Vous y trouverez successivement :

- le programme de la matinée,
- une présentation succincte du profil des intervenants et du modérateur,
- une sélection d'articles et de documents récents, destinée à vous éclairer sur quelques grands thèmes qui vont être abordés,
- un glossaire des mots et expressions soulignés dans les textes.

Campus vous en souhaite une bonne lecture et vous remercie pour votre participation.



Dossier coordonné par Mélina Combeau, stagiaire Campus, sous la direction de Juliette Weber, coordinatrice de domaine Campus.

« Entreprendre différemment : effet de mode ou réalité ? »

Comment les grandes écoles de gestion appréhendent-elles le management dans les entreprises de l'économie sociale ?

Programme

9h15 à 10H	Accueil des participants
10h à 10h10	Ouverture par : <ul style="list-style-type: none">- <i>Juliette Weber, coordinatrice de domaine Campus</i>
10h10 à 11h30	Débat entre les intervenants : <ul style="list-style-type: none">- <i>Pierre-Yves Gomez, professeur de stratégie à l'EM Lyon et directeur de l'IFGE (Institut Français de Gouvernement des Entreprises)</i>- <i>Karim Medjad, coresponsable de la majeure « Alternative Management » à HEC</i>- <i>Thierry Sibieude, professeur titulaire de la chaire Entrepreneuriat social de l'ESSEC</i>- <i>Hans Wahl, responsable du programme d'Entrepreneuriat social de l'Executive Education de l'INSEAD</i> Animé par le modérateur : <ul style="list-style-type: none">- <i>Dominique Cufi, directrice du GIE Campus</i> Structuré autour des quatre pôles suivants : <ul style="list-style-type: none">I- Comprendre la dynamique personnelle de l'entrepreneur socialII- Questionner les évolutions des modèles de management des firmesIII- Approcher la formation des entrepreneurs sociauxIV- Décrire les modèles de gouvernance dans lesquels ils évoluent
11h30 à 11h45	Pause
11h45 à 13h	Reprise des débats
13h à 14h	Cocktail déjeunatoire

Présentation des intervenants et du modérateur



Pierre Yves Gomez, économiste, docteur en gestion, est professeur de stratégie à l'Ecole de Management de Lyon. Il dirige l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises/EM LYON.

Il est à l'origine du développement, en France, du courant des conventions appliqué au management, et est auteur de nombreux ouvrages, parmi lesquels "*La République des actionnaires: le gouvernement des entreprises entre démocratie et démagogie*" (Syros, 2001), "*Entrepreneurs and Democracy: A political Theory of Corporate Governance*" (Cambridge University Press, avec Harry Korine 2008, version française De Boeck 2009). Participant au débat public sur ces questions, il intervient régulièrement dans les médias et tient une rubrique dans *Le Monde*.



Karim Medjad, Harvard LL.M (Masters of Laws postgraduate degree)1986, docteur en économie, est membre du corps professoral permanent d'HEC, et avocat.

Coresponsable de la Majeure Alternative Management avec Eve Chiapello, il enseigne actuellement le droit international et comparé, et la méthode des scénarios.

Son expérience « terrain » et ses travaux de recherche portent notamment sur l'import-export des normes dans les pays émergents et le conformisme juridique. Il mène actuellement une réflexion sur les phénomènes de privatisation des normes, en Europe et dans le monde et sur les nouvelles formes des protectorats.



Thierry Sibieude, docteur en gestion et géographie, est professeur titulaire de la chaire Entrepreneuriat social de l'ESSEC.

Après une expérience de dix ans en entreprise à des postes de direction au sein de la Compagnie Générale des Eaux, puis comme Directeur de la promotion et de la diffusion de LA CINQ (membre du comité de direction), Thierry Sibieude devient professeur en 1992 à l'Institut Catholique de Paris, puis à partir de 1996 au sein du Groupe ESSEC. Il s'intéresse tout particulièrement à la création d'entreprises sociales, à la responsabilité sociale de l'entreprise et à sa contribution au développement durable notamment dans le domaine de l'économie sociale, ainsi qu'au partenariat public privé dans la gestion des services urbains.



Hans Wahl, directeur exécutif, a rejoint le programme d'entrepreneuriat social de l'INSEAD en 2007 après un parcours de militant pour les droits de l'homme, d'éducateur, de formateur. Auparavant, il a dirigé un programme de formation sur la réforme de la justice pénale et criminelle internationale pour l'ONG Penal Reform International. Il a également occupé le poste de haut fonctionnaire à Amnesty International et dans des organisations pour le développement des communautés régionales.

Il a étudié, écrit et travaillé sur les questions relatives au développement de la société civile, aux droits de l'homme et au renforcement des capacités dans plus de 50 pays à travers le monde. Il est austro-américain et est titulaire d'une maîtrise en affaires internationales de l'Université de Columbia.



Dominique Cufi, directrice de Campus

Après des études de gestion (EM Lyon 1974) elle occupe des postes opérationnels dans des fonctions commerciales et termine un cursus scientifique (maîtrise de biologie en 1985). Depuis 15 ans, elle assure des fonctions d'ingénierie de formation : d'abord responsable du département interentreprises de HEC Management, elle est en charge du développement de l'université d'entreprise Usinor, puis dirige le « Service partagé formation » du groupe Arcelor, avant de rejoindre la Macif pour créer Campus, il y a trois ans.

REGARDS CROISES ET POINTS DE VUE



GRANDES ECOLES. LES NOUVEAUX THINK TANK DE L'ESS ?¹

« Se former à l'économie sociale et solidaire dans une grande école de commerce, c'est possible. Depuis quelque temps, ces temples de la gestion proposent à leurs étudiants en fin de cursus la possibilité d'aborder l'entreprise autrement. Mais est-ce une simple couche de vernis "éthique" ou bien une véritable prise en compte des enjeux que défend le tiers secteur ?

HEC A SA MAJEURE "Alternative Management" depuis 2006. L'ESSEC forme ses étudiants à l'entrepreneuriat social depuis 2003. L'ESSCA, la plus en avance sur son temps, propose une chaire "Gestion des entreprises de l'économie sociale et solidaire" depuis 1997. L'Université Marne la Vallée, depuis 2000. Et ce ne sont pas les seules. Finances, droit, gestion des ressources humaines ... On y apprend à gérer des organisations, vues sous un prisme différent de celui de la sacro-sainte entreprise capitaliste. On y apprend aussi à connaître des nouveaux secteurs tels que le commerce équitable ou les finances solidaires. L'enseignement supérieur prendrait-il conscience de l'existence d'un "entreprendre autrement" ?

Des étudiants en attente.

Comme nous l'enseigne cette bonne vieille loi du marché, chère aux écoles supérieures de gestion, s'il y a offre, il doit y avoir demande. Et demande, il y a. En 2005, l'Association pour faciliter l'insertion des jeunes diplômés (AFIJ) révélait que 55 % des jeunes interrogés aimeraient travailler dans une association par motivation sociale ou personnelle et que 53 % d'entre eux envisagent d'intégrer le secteur de l'économie sociale et solidaire. Un véritable vivier, donc. "On sent une réelle envie chez les étudiants, confirme Eve Chiapello, co-animatrice de la majeure Alternative Management à HEC. Certains d'entre eux souhaitent faire un travail de réflexion sur les pratiques, la place de l'homme dans les organisations, ou encore sur la place et le rôle des entreprises elles-mêmes". La première promotion, sortie en 2006, comprenait 14 étudiants. Celle en cours, 20. Les étudiants eux-mêmes confirment cette demande. "Très vite, j'ai cherché une voie alternative à ce que mes camarades voulaient, et j'ai découvert la chaire ESS (économie sociale et solidaire), qui correspondait bien à mes valeurs, à mes attentes", explique Charline Fournela, étudiante à l'ESSCA.

Participer à la "révolution du management" .

[] "Il y a un vrai besoin de professionnalisation, estime Pascal Glémain, directeur de la chaire de l'ESSCA. Les étudiants en gestion connaissent l'entreprise classique et les lois du marché, ce que ces formations complètent par une ouverture à d'autres formes d'économie, car l'ESS doit tendre vers un modèle d'économie plurielle." Du côté de Jouy-en-Josas, on parle même d'une "révolution du management" qui doit concerner le monde de l'entreprise dans sa globalité et à laquelle les futurs managers doivent être formés. Les pratiques managériales sont mouvantes, et elles évoluent à mesure que les critiques qui sont formulées à l'extérieur de l'entreprise prennent de plus en plus d'ampleur. La question écologique est une de ces critiques, au même titre que celles touchant aux conditions de travail, à la place du travail dans la société, et aux exclusions que peut générer l'entreprise.

Cette révolution, matérialisée par le développement durable (entendu au sens large), correspond finalement au renouveau de l'intérêt pour l'ESS et ses pratiques.

Des freins toujours existants.

[] De l'aveu des enseignants eux-mêmes, ces projets n'ont vu le jour que parce qu'ils ont été portés par des personnes extrêmement motivées, soutenus uniquement du bout des lèvres dans certaines écoles.

Après tout, ce sont peut-être les étudiants eux-mêmes les meilleurs ambassadeurs de ces filières. "Lorsque nos camarades de promotion nous voient aujourd'hui avec des bons postes et des métiers qui ont du sens, ils se disent que, finalement, c'était pas si bidon que ça, la chaire", témoigne une ancienne étudiante de l'ESSCA qui occupe aujourd'hui, un bon poste dans une banque coopérative.»

En 2003, L'ESSEC et le groupe Macif ont fait œuvre de pionnier en créant la Chaire d'Entrepreneuriat social.

¹ Interdépendances- Janvier/Février 2008

I- Entreprendre « différemment » : émergence d'un concept ou prise de conscience d'une réalité ?

1) De l'entrepreneur à l'entrepreneur social²

« [...] Les **économistes ne se sont intéressés que tardivement à l'entreprise** et à l'entrepreneur pour focaliser leurs efforts sur le mouvement d'ensemble de l'économie. L'objet principal d'analyse d'A.Smith, par exemple, est le marché. Seules quelques considérations marginales se réfèrent à l'entreprise et notamment à la séparation entre propriété et contrôle dans les sociétés par action. A ses yeux, « les sociétés par action sont beaucoup moins performantes que les sociétés personnelles puisque la gestion n'est pas assurée par le propriétaire de l'entreprise ».

Cette idée qui découle logiquement de l'individualisme qui fonde la pensée libérale de l'école classique et des néoclassiques, J.Schumpeter la reprendra à sa manière, c'est-à-dire dans le sillage de Max Weber, non pas en visant l'efficacité des grandes entreprises monopolistiques (les « entreprises géantes ») – comparativement aux entreprises en situation concurrentielle – mais en affirmant que seul l'entrepreneur individuel, seul propriétaire et maître à bord de l'entreprise, est prêt à mourir, s'il le faut, pour la sauver.

Ce n'est pas forcément le cas de l'actionnaire motivé par la plus value boursière et encore moins des spécialistes de la gestion et de l'innovation qui travaillent désormais « sur commande », dans les bureaux d'études des « entreprises géantes ». L'innovation elle-même, **fonction centrale de l'entrepreneur**, est en voie d'être ramenée à une routine.

J-B Say met en évidence le métier d'entrepreneur (mi 19^{ème}). Il focalise son attention sur l'entrepreneur comme une sorte d'intermédiaire entre le savant qui fournit la connaissance et l'ouvrier qui l'applique à l'industrie.

Avec le courant néoclassique (Walras) les phénomènes économiques sont étudiés comme s'il s'agissait de choses extérieures aux individus qui donnent vie aux activités de production et de consommation. L'entreprise, comme l'entrepreneur, se trouvent réduits à une fonction de production.

La théorie de l'ignorance (Hayek) puis l'approche par l'incertitude (Kirzner) viennent compléter cette approche.

Enfin, A. Marshall développe l'approche, toujours prévalente, de la coexistence entre les grandes entreprises, dirigées par le couple manager/actionnaire, investissant des marchés à grande échelle, et les petites, dirigées par un entrepreneur propriétaire, produisant de petites séries plus créatives où l'on retrouverait, par conséquent, la fonction d'innovation de l'entrepreneur individuel.

[...] Relativement à nos préoccupations, un double questionnement s'impose :

1. **Quelle est la quintessence de la motivation de l'entrepreneur social ? Quels sont les instincts qui motivent l'entrepreneur social et les rationalités qu'il mobilise ? De quelle efficience sociale s'agit-il ? A partir du moment où on acte que la finalité de l'entreprise sociale est de servir des priorités autres que celle du lucre, quelles organisations, quelles valeurs et principes de légitimité sont les siens ? Quels savoirs être, savoir-faire et stratégies sont requis pour son fonctionnement et la satisfaction de ces finalités ?**

Pour illustrer ce questionnement on fera référence aux travaux réalisés dans le cadre de la Démarche Collective d'Innovation sur les **Sociétés Coopératives** d'Intérêt Collectif (S.C.I.C).

« Parmi les « valeurs » énoncées à titre de « stimulant » personnel, nous pouvons retenir :

Participer à un travail coopératif. Cette réponse recouvre deux types de motivations : l'appétence pour une gestion collective (la mise en situation), l'enrichissement procuré par des échanges entre des catégories d'acteurs distinctes (la mise en relation). Ce qu'induit la coopération multi partenariale (l'apprentissage de la mutualisation, la responsabilité collective, la transmission) est régulièrement évoqué. Les porteurs de projets indiquent que le multipartenariat est le contributeur direct de la finalité collective par « l'engagement commun », « la responsabilité collective et partagée ». En ce sens, la S.C.I.C est désignée comme « la forme adaptée pour les activités non envisageables individuellement. » Participer à une dynamique de développement local : cette motivation correspond au souhait d'influer sur le territoire en terme politique (« agir sur la vie politique locale »), physique (« réhabiliter les zones lacustres »), économique (« gérer le patrimoine autrement et collectivement »).

² Université Coopérative Européenne : intervention de Lucile Manoury lors du séminaire du 1^{er} février 2002 au Groupement des Collèges Coopératifs d'Aix-en-Provence, sur le thème « L'entrepreneur social et l'enjeu de sa professionnalisation »

Etre acteur de l'innovation socio-économique. Par exemple agir pour le développement de nouvelles activités (le recyclage des déchets, la coordination des services aux personnes...) ou développer différemment une activité ou un champ d'activité (des services de proximité, la revalorisation des métiers d'art).

Dépasser les limites des politiques et pratiques d'insertion. Si la S.C.I.C peut favoriser le développement en son sein de pratiques d'insertion, c'est pour sa capacité organisationnelle spécifique qu'elle permet une autre manière d'insérer : elle privilégie la responsabilité des acteurs et parmi eux, les individus en insertion ont la possibilité de « prendre en main » leur parcours, leur devenir et leur outil de travail. »

2. Qui est l'entrepreneur social ?

- un individu, entrepreneur individuel, directeur de la structure ou président ?
- ou une équipe (un entrepreneuriat collectif) ?

Dans ce deuxième cas, plusieurs cas de figure: le couple (président-directeur), le collectif d'administration et le directeur, ou le gérant qui assume les fonctions de **l'entrepreneuriat social** (dans une SCOP) ?

On peut également s'interroger sur la répartition de la fonction entrepreneuriale : les dirigeants sont-ils assistés par un « **chaînage managérial** » **des cadres** sur lesquels reposent un système de délégation des fonctions entrepreneuriales ? Serait-il spécifique ? [...] »

2) L'entrepreneur social, force de changement démontrée ³

« Les entrepreneurs sociaux mettent leur volonté d'innover au service de besoins sociétaux. La finalité sociale est supérieure à la finalité économique. Le changement recherché est profond, systémique et s'inscrit dans la durée sur un territoire déterminé.

[...] Le travail d'un **entrepreneur social** est d'identifier un blocage au sein de la société et de trouver des voies et approches nouvelles pour le faire sauter. L'entrepreneur social identifie ce qui ne fonctionne pas, cherche à résoudre le problème en changeant le système par la diffusion de la solution et en persuadant la société dans son ensemble de prendre une attitude, un comportement radicalement différent. L'idée est que, au-delà de la posture qui veut qu'il est préférable d'apprendre à pêcher à quelqu'un qui cherche à se nourrir plutôt que de lui donner un poisson, l'entrepreneur social ne s'arrêtera que lorsqu'il aura modifié en profondeur, voire révolutionné, le secteur de la pêche dans son ensemble. Il est donc porteur d'une vision de la société qu'il va chercher à partager.

Le professeur a fait son travail quand il a exprimé une idée en termes intelligibles, le professionnel a gagné lorsqu'il a satisfait le besoin d'un client, le manager a réussi lorsque l'organisation qu'il a mise au point et dirige est efficace : l'entrepreneur social a rempli sa mission lorsqu'il a défini et exprimé une idée, qu'il a satisfait le besoin immédiat de son « client », mis au point une organisation efficace et **obtenu un changement profond et à long terme** de la société. Cette mission repose sur des principes d'action au service d'objectifs opérationnels qui dépendent du pays et du secteur d'intervention, de la nature du besoin, du profil de celui qui bénéficie du service ou du produit et/ou qui le rend ou le fabrique.

Ainsi, par exemple, en 1971, Muhammad Yunus, lors de la naissance du Bangladesh se séparant du Pakistan, décide de rentrer dans son pays, après un doctorat passé aux Etats Unis, et obtient un poste de responsable du département d'économie à l'université de Chittagong, la deuxième ville du nouvel Etat indépendant. Trois ans après son retour, une terrible famine tue 1,5 million de personnes. Cet événement va changer sa vie : « *Les gens mouraient de faim dans la rue, et moi je continuais à enseigner d'élégantes théories économiques sans aucune prise avec la réalité. J'ai commencé à comprendre qu'il était très arrogant de prétendre avoir des réponses en restant dans une salle de classe, et j'ai commencé à étudier sur le terrain.* » Il se rend dans le village de Jobra, juste à côté de son université et commence à discuter avec ses habitants. Rapidement, il prend conscience que de nombreuses femmes sont victimes d'un cercle vicieux dont elles ne peuvent s'échapper. Incapables de s'adresser aux banques traditionnelles (car jugées non solvables), elles sont contraintes d'emprunter 60 thakas (1 euro) à un usurier pour acheter quelques produits le matin, en récupérant 80 de la vente sur les

³ Thierry Sibieude, Les Echos n° 19 688 du 15 juin 2006

marchés et le soir en rembourser 70. C'est donc le coût prohibitif du capital, si infime soit-il, qui empêche de nombreuses femmes de s'en sortir. Il décide alors, de sa poche, de prêter 850 thakas (24 euros) à 42 femmes parmi les plus pauvres de Jobra. Ces microprêts leur suffisent pour, par exemple, acquérir une poule et générer un revenu quotidien de la vente des oeufs chaque jour : « *L'objectif était de les faire rentrer dans un cycle économique et d'amorcer un changement de mentalité* ». L'expérience est un succès, mais ne satisfait pas encore son ambition grandissante.

Après avoir, en vain, déployé de nombreux efforts pour convaincre les banques locales d'appliquer sa méthode, il décide de monter sa propre structure et duplique le modèle. La Grameen Bank, du mot « village » en bengali, naît en 1978 et s'étend rapidement dans 20, 40, 100 villages du district.

Un **quart de siècle plus tard, les résultats sont édifiants** : la banque est présente dans 43.000 villages du Bangladesh, a déjà prêté 4 milliards d'euros à 11 millions de clients, dont 94 % sont des femmes (plus sûres et responsables que les hommes). Les taux de remboursement sont supérieurs à ceux des banques traditionnelles (de l'ordre de 97 %) grâce à une organisation en groupes solidaires de cinq personnes, chacune des débitrices étant responsable des engagements du groupe vis-à-vis de la Grameen. Le modèle est appliqué désormais dans plus de 45 pays à travers le monde, touche 60 millions de personnes, dont 27 millions parmi les plus pauvres (dont le revenu est de moins de 1 dollar par jour). Grâce au **microcrédit**, 3 emprunteurs sur 4 se sortent d'une situation de pauvreté, et ce définitivement.

[...] L'entrepreneur social n'appartient ni au secteur public, même si le support de son activité répond à des préoccupations d'intérêt général, ni tout à fait à l'économie de marché, puisque le profit n'est pas sa motivation principale et qu'il est un agent de changement et de progrès social. Son projet vise à concilier initiative privée, **utilité sociale**, viabilité économique et solidarité, dans le secteur marchand mais aussi dans le secteur non marchand.

[...] Les entrepreneurs sociaux mettent leur esprit d'entreprise et leur volonté d'innover au service de besoins sociétaux et contribuent au progrès social. **L'innovation peut être radicale**, c'est-à-dire constituer une rupture produisant des effets significatifs dans un laps de temps relativement bref, **ou incrémentale**, c'est-à-dire que **l'on constatera une inflexion progressive de la réalité**. Le contexte législatif et réglementaire joue un rôle déterminant d'accélérateur ou de retardateur. [...] »

3) A l'origine, un entrepreneur et un projet qui bousculent l'ordre établi

- *Interview d'Olivier Kayser, vice-président d'Ashoka international.*⁴

« Pourquoi avoir quitté vos fonctions de consultant pour une association à but non lucratif ?

Entrer à McKinsey, c'est pour tout consultant comme réussir le concours d'une grande école. Mais ce prestige mis à part, vous n'y faites rien de susceptible d'être transmis, comme une entreprise que vous auriez créée vous-même. Comme de nombreux consultants qui ont passé la quarantaine, je souhaitais profiter de mes compétences pour, à défaut de créer ma propre entreprise, contribuer à la création d'entreprises qui répondent aux enjeux sociétaux de notre temps. Car, en tant que consultant, j'ai eu tendance à considérer que l'efficacité du business résidait dans sa capacité à simplifier les problèmes, quitte à laisser à la collectivité le soin de réparer son impact négatif sur la société. [...] Il me restait encore vingt-trois ans de vie professionnelle. Je voulais les consacrer à traiter des enjeux sociaux et environnementaux que j'avais jusqu'ici mis de côté.

Pourquoi avoir fait le choix d'Ashoka ?

Comme Bill Drayton, son fondateur, je suis convaincu que les entrepreneurs ont un rôle essentiel à jouer dans le progrès de la société. Ce ne sont pas les institutions qui résolvent les problèmes. Je crois profondément que seuls les individus sont en

⁴ in *L'audace des entrepreneurs sociaux*, éd Autrement, par Virginie Seghers et Sylvain Allemand (2007)

capacité de le faire. **La force de changement la plus puissante, c'est une idée radicalement nouvelle, mais si et seulement si elle est entre les mains d'un vrai entrepreneur.** C'est vrai dans le monde du business : voyez Ford qui démocratise l'accès à l'automobile. Steve Jobs qui invente l'ordinateur personnel... autant d'entrepreneurs qui sont à l'origine d'industries entières. Il n'y a pas de feu sans une étincelle initiale.

A vous entendre, ces entrepreneurs sociaux sont des héros au destin tout tracé...

Une lecture trop marxiste de l'histoire conduit à relativiser le rôle des individus au nom de déterminismes sociaux et économiques. La capacité des individus à changer la société n'est pas nulle. S'il n'y avait eu Winston Churchill, Charles de Gaulle, Nelson Mandela, allez savoir ce qu'il serait advenu. On l'ignore. L'évolution du monde n'est pas totalement déterminée. Ceci dit, les entrepreneurs sociaux ne sont évidemment pas invulnérables. C'est particulièrement vrai au moment où ils démarrent leur activité. [...] Leurs idées étant novatrices, ils sont perçus au mieux comme des personnes excentriques, au pire comme des fous par les institutions, les autres acteurs économiques, voire leurs proches. [...] Le rôle d'Ashoka est donc non seulement d'identifier des entrepreneurs sociaux, mais aussi de les faire se rencontrer pour leur faire prendre conscience de leur appartenance à une communauté d'entrepreneurs atypiques. La prise de conscience de leur identité est un moteur essentiel de leur développement.

En somme, tous les entrepreneurs sociaux du monde, unissez-vous...

Il est vrai que nous donnons une vision de la dynamique de progrès de nos sociétés qui permet à ces entrepreneurs de mieux comprendre leur rôle et leur communauté d'intérêts. Les entrepreneurs sociaux auxquels nous nous intéressons sont une sorte **d'avant-garde éclairée** de l'entrepreneuriat social. Mais le parallèle s'arrête là.

En quoi consiste concrètement l'apport d'Ashoka ?

Il consiste en premier lieu en un versement de salaire, pendant trois ans, destiné à permettre à l'entrepreneur social de se consacrer à temps plein au développement de son projet. Le montant de ce salaire est variable selon les pays et les besoins de l'entrepreneur. Il oscille entre 10 000 et 50 000 euros par an. Je précise que ce salaire est versé sans obligation de résultat. En contrepartie, on demande seulement à l'entrepreneur de se consacrer à plein temps à son projet.

Cela ne risque-t-il pas d'inhiber sa capacité à prendre des risques ?

Le versement d'un salaire est au contraire une manière de lui enlever les excuses qu'il pourrait se donner pour ne pas se jeter à l'eau ! Il lui permet de se consacrer dans les meilleures conditions à son projet en le soulageant de préoccupations matérielles, voire morales. En disant cela, je pense au premier lauréat d'Ashoka, Wellington Nogueira, entrepreneur social brésilien, qui m'a confié combien ce salaire lui avait retiré les scrupules qu'il avait à l'égard de sa famille. « Ai-je le droit, s'était-il demandé, de lui faire prendre des risques sous prétexte de vouloir sauver le monde ? » Le fait d'être rémunéré lui a permis de dormir plus tranquillement ! [...] Au-delà de ce financement, nos lauréats sont membres à vie d'Ashoka. Outre l'accès à divers services (formation, conseil stratégique, communication...), ils bénéficient d'un accompagnement des hommes et femmes d'affaires qui nous soutiennent, soit en France une trentaine de personnes qui, précisons-le au passage, nous versent 10 000 euros par an pendant trois ans.

En définitive, vous défendez une vision très particulière de l'entrepreneur social...

Je ne veux pas entrer dans une stérile querelle de définition. Notre conception n'est en fait guère éloignée de celle de ce penseur et industriel du 18^{ème}-19^{ème} siècle, auquel on doit ni plus ni moins l'introduction de la notion d'entrepreneur dans le champ de la théorie économique, à savoir le Français Jean-Baptiste Say. Il est l'un des premiers à avoir souligné le rôle essentiel de l'entrepreneur dans la dynamique du capitalisme au-delà des facteurs de production (le capital et le travail). Par la suite, l'économiste autrichien Joseph Schumpeter a approfondi la théorie de l'entrepreneur social en distinguant ceux qui innoveront dans un processus de destruction créatrice de ceux qui ne font que gérer. Ashoka s'inscrit aussi dans cette vision. Les entrepreneurs sociaux qu'Ashoka cherche à promouvoir sont ceux qui bousculent l'ordre établi.



C'est une conception qui ne recouvre qu'en partie celle des acteurs traditionnels de l'économie sociale.

Oui, en effet. Pour autant, elle ne s'oppose pas à elle. Par-delà la diversité des secteurs dans lesquels ils interviennent, les statuts qu'ils adoptent, leurs différences de nationalité, etc., les entrepreneurs sociaux que nous soutenons oeuvrent au service de la société en répondant aux besoins des populations fragiles ou en difficulté. Plusieurs des entrepreneurs sociaux français soutenus par Ashoka sont d'ailleurs reconnus par les acteurs de l'économie sociale. C'est le cas par exemple de Jean-Michel Ricard, de Siel bleu, que nous avons sélectionné parmi les cinq premiers lauréats français. [...]

4) L'entreprise sociale : leadership individuel ou collectif ?⁵

« [...] Depuis 1993, le thème de l'entreprise sociale constitue un **programme de recherche et d'enseignement** au sein de la fameuse **Harvard Business School**. Le succès de cette initiative et le poids grandissant des *Non Profit Organizations* ont incité d'autres universités américaines et plusieurs fondations à proposer des programmes d'enseignement sur ce sujet. La fondation Ashoka, présente dans soixante pays, a pour objet de détecter et soutenir les **entrepreneurs sociaux**. Il faut savoir également qu'a été créée en 1998 par le fondateur du Forum mondial de Davos la fondation Schwab pour l'**entrepreneuriat social**. En Europe, le réseau de recherche Emes s'est lancé dès 1996 dans un imposant travail d'étude sur ce que recouvre ce vocable.

Pour une terminologie commune

En France, l'influence grandissante de la terminologie d'entreprise sociale se vérifie également par des initiatives concrètes prises par des institutions fort différentes : par exemple, en 2003 avec les assises régionales de l'entrepreneuriat social. C'est également en 2003 que l'Essec a créé sa chaire de l'entrepreneuriat social. L'Avise (Agence de valorisation des initiatives socio-économiques), en partenariat avec l'OCDE, vient de faire de ce sujet un colloque de portée internationale (Espagne, Italie, Belgique, Royaume-Uni, Québec et France). Enfin, en juin dernier à Grenoble, lors du colloque annuel du réseau interuniversitaire sur l'économie sociale qui se tenait sur le thème de l'Europe, les chercheurs soulignaient que la terminologie d'entreprise sociale permettait aux chercheurs et praticiens issus de pays différents de parler de l'économie sociale tout en facilitant leurs compréhensions réciproques.

Au simple énoncé qui précède on se dit que la définition des uns ne doit pas être celle des autres ! De fait, les notions que recouvrent les termes d'entreprise sociale se croisent partiellement. Pour faire entrer l'entreprise sociale dans le vocabulaire courant, il nous faut préciser ce que ce mot encore à peu près neuf (une quinzaine d'années) indique en matière de progrès et de développement.

Les différentes propositions des chercheurs, praticiens ou institutions diverses qui visent à préciser ou définir ce que recouvre la notion d'entreprise sociale s'accordent pour repérer ainsi une entreprise sociale comme :

- a) une organisation autonome ;
- b) ayant un niveau d'activité économique conséquent ;
- c) qui produit des biens ou des services ;
- d) visant simultanément la satisfaction d'intérêts privés et collectifs ;
- e) en utilisant des procédés de collecte et d'ajustement des ressources variés (le don, le bénévolat, les ressources publiques, etc., sans exclure les ressources privées ou provenant des ventes) ;
- f) et dont les bénéfices (ou excédents) ne sont pas distribués ou seulement de façon limitée

Qui détient le pouvoir de décision?

Il existe par contre un point de divergence explicite : il s'agit de la prise en compte ou non de la dimension collective du système de décision de l'entreprise sociale.

Dans la **version anglo-saxonne de l'entreprise sociale**, l'accent est mis sur le **leadership** visionnaire de l'entrepreneur en s'interdisant de définir comment doit s'organiser la **gouvernance**, tandis que, dans la **version européenne** soutenue par les

⁵ François Rousseau, La Tribune.fr- 26/03/07

réseaux de l'économie sociale, la dynamique créée est nécessairement collective, ce qui impose des règles formalisées d'association des parties prenantes dans le système de décision.

L'idée qu'un mécanisme de décision forcément collectif soit une caractéristique structurelle de l'entreprise sociale apparaît pour nombre d'entrepreneurs sociaux (pas forcément des libéraux) comme une bride inutile au succès de l'entreprise, une façon de s'empêcher de réussir en quelque sorte. Par ailleurs la culture anglo-saxonne est imprégnée d'une injonction morale faite à l'entrepreneur traditionnel qui veut que chaque individu peut et doit, dans le cadre de sa responsabilité individuelle, prendre en charge une part de l'intérêt collectif (d'où, selon nous, le succès des fondations aux États-Unis, comparé aux maigres réalisations françaises).

De plus, l'observation concrète des pratiques managériales montre qu'une entreprise sociale qui propose des services d'**utilité sociale** mixe toutes sortes de ressources comme le don et le bénévolat et s'interdit de distribuer des bénéfices est forcément amenée à se poser des questions sur le mode de **gouvernance** qu'elle doit adopter. Par conséquent, dans la vision anglo-saxonne, le **management** et le système de décision d'une entreprise sociale associeront nécessairement selon des modalités variées les **parties prenantes**. Mais ces modalités seront déterminées par la philosophie pragmatique de l'entrepreneur.

D'un autre côté, l'entreprise sociale sous sa forme européenne prévoit explicitement une **gouvernance** collective qui s'inscrit dans une longue tradition héritée de l'associationnisme du XIX^e siècle et qui a donné corps à de très belles réussites entrepreneuriales, par exemple dans le domaine des mutuelles de santé ou d'assurances ou celui du crédit coopératif. Toutefois, les systèmes de décision d'une association, d'une **coopérative** ou d'une mutuelle, même statutairement organisées de façon démocratique, n'emportent pas forcément des pratiques exemplaires.

Dans de nombreux cas, la démocratie interne n'est pas réellement ressentie comme mise en oeuvre : que pèse la voix du sociétaire d'une banque coopérative dans la décision des dirigeants de créer des véhicules cotés ? Et cette distorsion dans le partage des décisions peut exister quelle que soit la taille de l'organisation dans des associations, des coopératives ou des mutuelles, qu'elles soient petites ou grandes ! [...] »



II- Entreprendre différemment : créer de nouveaux modèles ou en réinventer ?



1) L'entrepreneur visionnaire : l'exemple de Bretagne Ateliers⁶

« Bretagne Ateliers dont la réussite est citée en exemple depuis plus de vingt-cinq ans a réussi un pari incroyable : croiser deux logiques : la logique éthique, puisque cet atelier protégé a été conçu pour permettre à des travailleurs handicapés de trouver un emploi, et la logique économique. Un mariage heureux qui génère une valeur ajoutée appuyée sur un management efficace où l'homme a toute sa place.

Le groupe BA est une belle entreprise (630 salariés, 16 M€ de CA) et le symbole d'une réussite exceptionnelle due pour l'essentiel à un habile visionnaire-aventurier, l'actuel directeur général du groupe BA, Jean-Michel Quéguiner. Aventurier, il fallait l'être il y a 25 ans pour penser qu'un atelier protégé pourrait damer le pion à des entreprises traditionnelles et devenir l'un des tout premiers équipementiers de rang 1 du site de Rennes de PSA Peugeot-Citroën, dédié au moyen et haut de gamme. Visionnaire, il fallait l'être pour imaginer que les valeurs éthiques et l'économie sociale et solidaire, seraient une des attentes de ce début de XXIème siècle. Habile, il faut l'être pour marier ces valeurs aux contraintes capitalistiques qui dominent le monde.

La méthode ? Elle tient en quelques mots : l'homme au cœur de l'entreprise, la qualité du travail, l'organisation, la flexibilité, l'adaptabilité. Jean-Michel Quéguiner a également été à l'encontre de ce qui se faisait alors : il n'a pas cherché à adapter un produit à un marché, il a fait évoluer l'organisation et les métiers de son entreprise en fonction du marché et des attentes de son donneur d'ordre principal. C'était voir loin puisque c'est justement ce que les entreprises traditionnelles doivent faire aujourd'hui pour rester dans la course.

La première source de valeur ajoutée, ici, c'est l'homme au service de l'intérêt collectif. Les faits sont là : 630 emplois et aucun licenciement économique depuis la création. C'est dire que le groupe a su prendre les bons vents au bon moment. Positionné sur " des niches aux confins de la délocalisation ", il a vu partir certains de ses marchés (saisie informatique, couture industrielle, câblage) vers des pays plus compétitifs, mais aujourd'hui, compte tenu des nouvelles attentes des donneurs d'ordre (flux synchrones qui impliquent la proximité, sous ensembles plus élaborés...) certains marchés reviennent. En effet, les donneurs d'ordre sont aujourd'hui plus exigeants sur la qualité et, surtout, ils ne se contentent plus de commander des pièces unitaires dans des pays à faible coût. Ils veulent des " intégrateurs ensembleurs " capables de fournir des sous-ensembles. C'est ainsi que Michel Quéguiner définit désormais le métier de Bretagne Ateliers. De plus, le groupe continue à faire preuve d'une belle capacité d'adaptation pour générer sa valeur ajoutée. Exemple : puisque certaines tâches sont délocalisées à l'étranger, mais que le niveau de qualité attendu ne cesse d'augmenter (le " zéro défaut absolu "), le groupe récupère désormais les pièces venues de l'étranger, les contrôle et les met en flux !

Pour autant BA doit faire face à un nouveau défi. Porté par une association loi 1901, il ne dispose pas de capital social...et ne peut pas, non plus, lever de ressources. Or, la filière automobile pour laquelle il travaille essentiellement, nécessite des investissements en équipements (machines et matériels de maintenance) qui atteignent en moyenne 1M€ par an. Il faut y ajouter, pour 2003, la construction d'un nouvel atelier sur le parc d'équipementiers automobiles de la Touche Tizon, en face de l'usine PSA-Peugeot Citroën de Rennes La Janais (4.5M€). Et bientôt d'autres charges beaucoup plus importantes puisque l'évolution récente de la filière contraint l'entreprise à intégrer l'achat des matières premières. Assurée jusqu'à présent par le donneur d'ordre cette obligation va se traduire par une importante mobilisation de la trésorerie. Par ailleurs, les attentes du constructeur automobile se complexifient : le produit simple n'est plus de mise, ce qu'il attend désormais, ce sont des partenaires capables de lui fournir des sous-ensembles complets en flux tendu et avec une grande souplesse ...ce qui nécessite à la fois une augmentation de la main d'œuvre, une intelligence organisationnelle et une intelligence technologique.

Le groupe BA doit impérativement se doter de fonds propres (ce que lui interdit son statut juridique) et réfléchir à l'évolution de ce statut. C'est une nouvelle marche à monter. L'enjeu est de rester **compétitif, en gardant sa spécificité éthique**. Compte tenu du contexte, la solution ne peut être qu'innovante. »

⁶ <http://www.ceei-creativ.asso.fr>

2) La dynamique collective : l'exemple de Mondragón⁷

« Le complexe coopératif de Mondragón (2) regroupe plus de cent seize coopératives dont les deux tiers des 32 000 associés travaillent dans le Pays basque espagnol. Il s'agit d'un type unique au monde d'expérimentation de coopératives intégrées, qui fêtera ses cinquante ans cette année et dont les résultats sont surprenants. Pour illustration, le taux de chômage de la région est de l'ordre de 3 %, contre 7 % au Pays basque et 12 % en Espagne.

[...] Cet article cherche à éclairer le contexte historique dans lequel s'est développé ce district coopératif pour comprendre ce qu'est aujourd'hui Mondragón Corporacion Cooperativa (MCC) et soulever quelques questions analytiques posées par cette expérience afin de lever un petit coin de voile de cette énigme.

[...] En octobre 1955, pour contourner les autorisations de création et d'implantation d'entreprises contrôlées par l'Etat, **cinq jeunes fondateurs eurent l'idée de reprendre une entreprise en difficulté** de produits électriques et mécaniques à usage domestique qui se trouvait à Vitoria. C'est ainsi que naît la première entreprise coopérative Ulgor, du nom de la composition des initiales des fondateurs (Usatorre, Larranaga, Goronogoitia, Ormaechea, Ortubay), toujours en activité aujourd'hui sous le nom de Fagor electrodomesticos, qui fabriquait à l'époque du petit matériel de chauffage. Ce n'est qu'un an après la reprise, en avril 1956, que les fondateurs transfèrent l'entreprise à 30 km, dans le petit village de Mondragón.

Il est fort probable que la présence d'un jeune prêtre activiste, Don José Maria Arizmendiarieta, soit à l'origine de ce déplacement géographique. Le prêtre est en effet arrivé à Mondragón en 1941, juste après son ordination, et il n'en bougera pas jusqu'à sa mort, en 1976. Directeur pendant six mois, en 1934, d'une revue qui avait pour but de défendre la langue basque en vue de l'enseignement du Christ, il travaille peu de temps après comme rédacteur au journal *Eguna*, édité par le Parti nationaliste basque. Il est arrêté par les franquistes en 1937 à Bilbao et échappe à la mort grâce au soutien d'un évêque par le biais duquel il obtient en 1939 une licence de théologie. Alors qu'il s'apprête à poursuivre des études de sociologie en Belgique, il est affecté à la paroisse de Mondragón. Républicain battu, le prêtre a su qu'il ne pourrait pas s'opposer frontalement au régime franquiste, et il sera accusé toute sa vie de « trahison » : les franquistes ne lui font pas confiance, le surnommant le « curé rouge », et les révolutionnaires lui supposent une collaboration tacite avec le pouvoir.

En réalité, il semble qu'il ait retiré de son arrestation une grande prudence de comportement. Mondragón est donc issu du mouvement social catholique, en réaction à la pression franquiste. C'est la conviction profonde de celui qui, après être passé par l'école professionnelle de Mondragón, devait successivement occuper toutes les fonctions clés de MCC (membre de la première coopérative, gérant du groupe Ulgor, président du groupe Ularco, directeur général de la Caja laboral et président du complexe): J-M Ormaetxea. Il est l'un des seuls compagnons à être toujours vivant.

Pour lui, le mobile de l'expérience tient à l'équité d'origine chrétienne qui sous-tend le processus : lutte contre la pauvreté au début de l'expérience, puis lutte contre la division sociale et la répartition des revenus. Comme le pouvoir franquiste était dictatorial et totalitaire, il n'y avait pas d'action politique ni d'action syndicale de la part des ouvriers, de sorte que le prêtre Don José Maria ne faisait que défendre « *une cause avec espoir* », un recours à la communauté.

C'est ce contexte politique essentiel qui permet d'expliquer le découpage de l'histoire du complexe de Mondragón en deux grandes périodes économiques à partir desquelles on peut comprendre la période actuelle [...]. »

3) Approcher le potentiel de développement du modèle

- *Etude de l'Avisé : principaux enseignements des entretiens qualitatifs avec les têtes de réseaux et acteurs nationaux de l'économie sociale*⁸

Cette étude a été réalisée en 2006 par l'Avisé (Agence de valorisation des initiatives socio-économiques), pour cerner le potentiel de développement de **l'entrepreneuriat social** (ES).

Elle a été menée dans un premier temps auprès des principaux acteurs et réseaux d'acteurs nationaux (présidents ou directeurs, délégués ou secrétaires généraux), sous forme d'entretiens qualitatifs, entre février et mars 2006. Dans un second temps, l'étude a pris la forme d'une enquête par questionnaire écrit, auprès des acteurs territoriaux (CJDES, COORACE, France Active, Crédit Coopératif, Fondation Macif, Conseils régionaux etc.), entre juin et juillet 2006.

⁷ Jacques Prades, « L'Enigme de Mondragón : comprendre le sens de l'expérience », RECMA n°296 (2006)

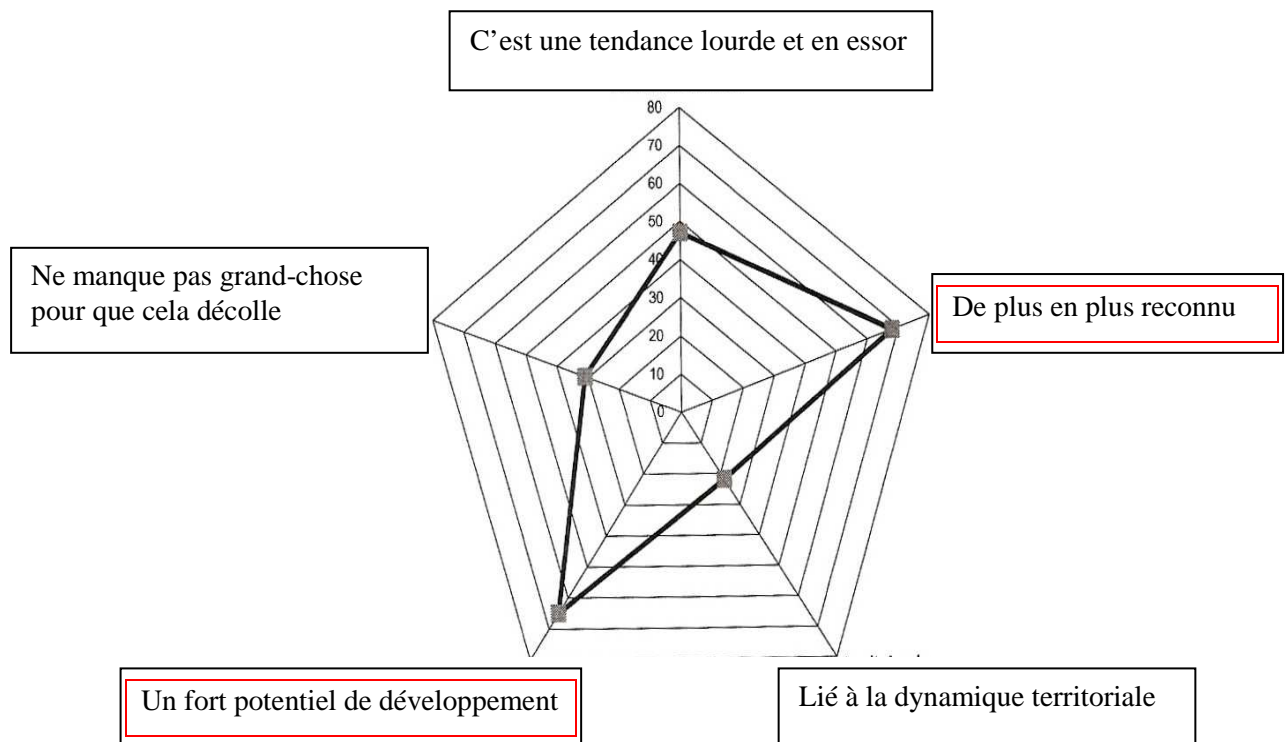
⁸ Avisé : « Etude sur l'entrepreneuriat social », octobre 2006

« Perception du concept d'entrepreneuriat social »

- Les vocables « économie sociale » et « économie sociale et solidaire » n'apparaissent pas comme de bons vecteurs de communication grand public
- Il y a une bien meilleure perception du terme « entrepreneuriat social » (ES) et une reconnaissance collective dans la définition donnée par le réseau EMES
- Accord quasi-général pour ne pas définir l'ES avant tout par les statuts, mais par « l'entreprendre autrement », les uns insistant plus sur la dimension économique, d'autres sur l'exemplarité de la pratique démocratique.

Il faudra (aspect essentiel en vue de démarches collectives sur les territoires) trouver un Plus Grand Commun Dénominateur entre tous les acteurs, pour éviter de « se perdre » dans des débats conceptuels et idéologiques qui ne sont pas inintéressants mais ne peuvent que renforcer l'illisibilité ressentie de « l'entreprendre autrement ».

Les éléments qui pourraient faire consensus : le territoire, le développement local ; la finalité sociale, la cohésion sociale ; l'acte économique de production de biens et services et la création d'emploi ; les références à l'histoire de l'économie sociale ; les valeurs, le sens, la pratique démocratique.



III- Un management et une gouvernance en permanence « réinterprétés » : condition de l'efficacité du modèle de toute entreprise ?

1) Le management incorpore sa propre critique pour se développer

UNE HISTOIRE DU MANAGEMENT OU L'ART DE L'ADAPTATION⁹

« L'histoire du **management** est indissociable de celle de la critique de l'entreprise et du capitalisme depuis le milieu du XIXe siècle. De l'interaction avec les différentes critiques sont nées des formes de management historiquement datées. L'histoire du management est bien sûr indissociable de celle des techniques. Elle l'est tout autant, de façon très profonde quoique moins apparente, de l'histoire de la critique de l'entreprise et du capitalisme. En fait une grande partie des innovations sociales et des nouveaux modes d'organisation du travail a d'abord été pensée par des réformateurs que leurs contemporains qualifiaient parfois d'utopistes, expérimentée par initiative ouvrière à l'encontre de la volonté patronale, avant d'être mise en pratique et favorisée par des dirigeants d'entreprise éclairés ou inscrite dans la loi. Replacé dans cette perspective, le management doit être pensé comme une production de compromis entre des exigences de rentabilité et d'adaptation aux données techniques de l'activité économique, d'une part, et des exigences sociales et morales variables selon les époques, d'autre part. Quels liens peut-on observer entre les pratiques de management et l'évolution de la critique du capitalisme depuis le milieu du XIXe siècle ? Depuis cette époque, on peut identifier schématiquement quatre grands courants critiques du capitalisme qui se subdivisent en fait en différentes sous-tendances, plus ou moins proches des autres courants, et qui produisent dans leur interaction diverses hybridations.

Le premier, que nous appellerons « **la critique conservatrice** », associe une critique du salariat et des modes de gestion capitalistes à une critique de la Révolution française et des valeurs individualistes de liberté et d'égalité. Les tenants de ce courant regrettent souvent l'ancienne société d'ordre. Ils attachent de l'importance à la hiérarchie sociale, combattent comme une chimère l'idée d'égalité mais veulent associer l'inégalité à une solidarité et à des devoirs réciproques des différents Etats entre eux, tant au sein de la famille que de la communauté locale ou de l'entreprise. Ils ont la nostalgie des corporations qui réunissaient patrons et salariés dans la même organisation et jugent destructrice la lutte des classes. Ce courant disparate regroupe notamment les catholiques sociaux, les corporatistes des années 1930, dont certaines idées ont été mises en pratique par Vichy, et une partie du mouvement coopératif.

Nous appellerons le second courant la « **critique sociale** ». C'est sans aucun doute le plus prolifique. Il prend racine dans le socialisme naissant, pour qui le problème principal est la misère de la condition salariale et la division progressive de la société en deux groupes antagonistes, les capitalistes et les prolétaires. La critique sociale dénonce la propriété privée et le profit. Elle est multiple, traversée par des sous-tendances qui s'entre-déchirent, sur la question du rôle et de l'utilité de l'Etat, des syndicats, de la grève générale, de la révolution ou de la réforme, de l'importance relative de la liberté comme principe d'organisation sociale... Elle prendra une ampleur sans précédent avec les travaux et les positions militantes de Karl Marx par rapport auxquels tous seront tenus de se positionner. La critique sociale admet néanmoins dans son sein des tenants non marxistes dont les plus notables, historiquement, sont les technocrates sociaux issus sur la longue période du saint-simonisme et qui seront planistes dans les années 1930, puis keynésiens après la Deuxième Guerre mondiale ; ils pensent que seul le progrès technique et économique apportera le progrès social et que l'Etat et ses ingénieurs peuvent et doivent intervenir dans l'économie pour la rationaliser et éviter qu'elle ne produise des désastres sociaux.

La critique conservatrice et la critique sociale se retrouvent quand il s'agit de critiquer le salariat ou l'indignité des conditions de vie ouvrières. Elles s'opposent en revanche sur les questions de l'égalité, du respect des traditions, de la religion ou de la nature des rapports possibles entre les classes.

La troisième critique, que nous nommons la « **critique artiste** », naît également au milieu du XIXe siècle. Elle est le fait, d'abord, d'artistes et d'écrivains qui critiquent le matérialisme, l'utilitarisme et le rationalisme ambiants. Ils rêvent d'un mode de vie délivré de toute oppression et célèbrent les vertus de l'imagination et la créativité. La bohème ou le dandysme leur permet de mener une vie alternative marquée par le déni de l'argent. Ils se moquent de l'étroitesse et de la mesquinerie des modes de vie bourgeois. Malgré son nom, la critique artiste n'est pas le fait de tous les artistes, ni uniquement des artistes. Elle influencera fortement les travaux de l'école de Francfort en s'hybridant avec la critique sociale, elle marque plus près de nous la pensée situationniste dans les années 1960. Les étudiants lui seront particulièrement sensibles jusqu'à ce qu'elle devienne une force sociale majeure lors des événements de Mai 1968. La critique artiste peut faire alliance avec la critique conservatrice quand il s'agit de critiquer la marchandisation croissante et le désenchantement du monde, l'inauthenticité des

⁹ Eve Chiapello, « La contestation du capitalisme et l'histoire du management », Les Echos (25 novembre 2004)



modes de vie bourgeois, mais elle s'y oppose avec vigueur sur la question de l'individualisme qui heurte de plein fouet l'adhésion conservatrice à une société d'ordre, ou encore sur la valeur de la famille. La critique artiste cheminera facilement avec une critique sociale de tendance anarchiste ou libertaire, qui place comme elle la liberté au-dessus de tout, mais sera mal à l'aise avec une critique sociale réclamant un Etat fort, voire une dictature. Le matérialisme de la critique sociale et sa mise au premier plan de la dimension économique sont également un point de désaccord entre les deux critiques.

La « critique écologique »

La quatrième critique naît au XXe siècle. Elle prend racine, après presque trois siècles de technophilie, dans une approche pessimiste de la technique dont le développement, difficile à contrôler, tend à mettre en danger l'humanité sur une échelle encore jamais atteinte. Il s'agit de la « critique écologique » qui commença à être une force sociale à partir du milieu des années 1970 à l'occasion notamment des rassemblements antinucléaires et qui n'a cessé depuis de se renforcer. La critique écologique se marie habituellement avec l'une ou l'autre des trois critiques plus anciennes. Mais il faut la considérer comme une critique différente car ses thèmes principaux d'indignation sont radicalement nouveaux. Elle ne se borne pas en effet à déplorer la destruction des paysages, le manque d'hygiène des nouvelles concentrations de population ou la laideur du monde industriel, ce que l'on entendait déjà dénoncer au XIXe siècle, mais qui semblait pouvoir être « réparé » par des politiques adéquates. La « critique écologique » est plus alarmante : elle souligne, d'une part, l'irréversibilité des altérations que l'activité des hommes fait subir à la terre, à son patrimoine génétique et à son écosystème, et, d'autre part, l'impossibilité de poursuivre et d'étendre à l'ensemble du monde le mode de développement qui fut celui de l'Occident capitaliste.

Ces quatre critiques ont été et sont toujours portées par des mouvements sociaux, des associations, des syndicats, des ONG, des partis politiques qui s'opposent aux pratiques des entreprises de leur temps. Elles ne sont pas toutes aussi présentes et menaçantes pour les entreprises selon les époques. La critique conservatrice a marqué le paysage social et politique du Second Empire aux années 1940. Elle ne survit plus aujourd'hui en France que sous une forme très détériorée dans certains mouvements d'extrême droite peu préoccupés de réforme de l'entreprise. Les trois autres critiques restent actives mais leurs influences respectives se sont succédé au cours du temps. La critique sociale a quasiment dominé l'imagination réformatrice de la toute fin du XIXe siècle aux années 1960, la critique artiste quant à elle a connu sa période de plus grande influence pendant les trois dernières décennies du XXe siècle et c'est désormais avec la critique écologique que les entreprises vont devoir compter.

De **l'interaction avec les différentes critiques** sont nées des **formes de management historiquement datées**. La critique conservatrice inspira largement les politiques sociales et les modes de gestion de la main-d'oeuvre des patrons paternalistes. Au niveau politique, on lui doit les premières lois sur les accidents du travail, le développement du logement social, de la prévoyance sociale en ce qui concerne la maladie ou la retraite. La critique sociale exerça son action sur la durée du travail et le niveau des salaires ; elle inspira une bonne partie du droit du travail, obtint la généralisation du principe de négociation patronat-syndicat, déboucha sur la gestion paritaire des organismes sociaux. Elle inspira fortement les politiques keynésiennes de l'Etat et les pratiques de planification à long terme des entreprises pendant les Trente Glorieuses. La critique artiste accompagna quant à elle la transformation du travail vers plus de flexibilité et de mobilité depuis les années 1970. Son anti-autoritarisme alimenta les nouveaux modes de gestion fondés sur une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, le développement de l'autonomie au travail, l'éclatement des grandes technostructures en flottilles d'entreprises beaucoup plus malléables. Elle fut également écoutée en ce qui concerne le refus de destins professionnels tous tracés. Désormais, il faut changer, s'adapter, apprendre toute sa vie, ce qui ne serait vu que comme un progrès vers un travail moins routinier et plus épanouissant si cette nouvelle injonction ne s'était accompagnée d'un développement de la précarité sans précédent et de la marginalisation d'un nombre important de salariés peu équipés pour tirer profit du nouveau monde. Notre hypothèse est que ce qui se joue aujourd'hui est une incorporation progressive aux modes de gestion des revendications de la critique écologique. **Les changements** déjà effectués au nom du **développement durable ne sont rien par rapport à la révolution** qu'il faut attendre d'une prise au sérieux de l'impératif à moyen terme **de transformer en profondeur** notre mode de croissance.

A chaque période, les entreprises ont non seulement su s'adapter aux changements consécutifs à l'incorporation dans leurs modes de gestion des réformes - qui leur étaient suggérées par les mouvements sociaux ou imposées par la loi -, mais elles en ont aussi souvent tiré un profit conséquent voire, tout simplement, la possibilité de survivre. Ces réformes leur ont non seulement permis de disposer d'une main-d'oeuvre plus adaptée aux besoins de la production (par exemple fidélisée et produite en interne dans le cas du paternalisme ; plus créative, plus éduquée, plus orientée vers l'international et plus adaptable dans le cas du néo-management), mais aussi de soutenir l'adhésion des salariés et des consommateurs sans laquelle elles ne pourraient tout simplement pas fonctionner. L'histoire du management ne peut ainsi pas être séparée de l'histoire de sa critique, et ce sont souvent les **idées marginales d'aujourd'hui** qui font naître **les pratiques dominantes de demain**. Les dirigeants soucieux d'avant-garde et d'innovations managériales susceptibles de leur donner une avance sur les autres tireront, dès lors, un grand profit à prendre au sérieux les mouvements critiques, pas seulement comme forces d'opposition mais aussi de proposition.



« (...) Le **management** est un dispositif relativement récent dans le secteur social, où il transforme les traditionnelles pratiques de direction et d'encadrement "appries sur le tas", dans lesquelles la légitimité était surtout locale voire "consanguine", en y apportant des méthodes et des techniques "universelles". Celles qui y ont le plus de succès sont néanmoins celles qui ont l'art de s'adapter à certaines des spécificités du secteur. Le management participe de ce qu'on appelle aujourd'hui la «nouvelle gouvernance» du secteur.

Il est autant apprécié que décrié. Du côté des appréciations, on peut entendre qu'il invite à une dynamisation de tous les acteurs d'un établissement, qu'il peut contribuer, dans le respect des places de chacun, à plus de participation et plus de démocratie interne, notamment dans la conduite de projets innovants.

Le management comporte selon une partie des cadres et dirigeants du secteur social une **charge anti-paternaliste** non négligeable, il contribue à s'éloigner de modes de direction et d'encadrement infantilisants, et de l'organisation pyramidale, qui pouvaient exister dans certains services. Etre "manager" et non plus "éducateur chef" invite par exemple à ne plus faire prévaloir des réseaux de complicités transversales sur les fonctions officielles : si Untel est chargé de telle tâche, on ne fera plus appel à tel autre dont ce n'est pas vraiment l'attribution, même si l'on juge que le premier le fera moins bien. Le management donne des repères précis pour baliser l'ensemble des activités dans une perspective d'évaluation constante qui peut aussi être conçue comme une valorisation des pratiques, dont le professionnalisme peut ainsi s'accroître

. La contrepartie, ou le prix à payer, de telles appréciations, est que cela **exige un haut niveau de formation** personnelle des cadres afin de pouvoir participer à des réflexions d'ordre politique, stratégique, managérial et organisationnel. Car les cadres du social sont de plus en plus appelés, de par la législation, à travailler avec des intervenants de secteurs souvent mieux formés (comme le médical ou le politique). Cela suppose aussi qu'existe ou soit crée un fort sentiment d'appartenance à une identité commune, ce qui n'a rien d'évident, compte tenu du corporatisme historique et de la faible « identité d'entreprise» dans le secteur social.

A côté de ces commentaires positifs, d'autres cadres, souvent plus anciens dans la profession, gardent des blocages à l'égard du management, surtout parce **qu'il vient du secteur marchand**. On craint ici que le management ne soit que « manipulation », au détriment du «respect de la personne ». Une partie des résistances au management vient ainsi des courants qui, au nom d'une certaine idée de la psychologie et de la psychanalyse, affirment la priorité des dimensions psychiques et individuelles dans l'intervention sociale, dont les actes ne sauraient être quantifiées. Ces critiques sous-tendent aussi qu'au fond, contrairement à ce que prétend le management, encadrer ne peut pas vraiment s'apprendre.

Pourtant, même chez une bonne partie des cadres adeptes du nouveau management, de fortes interrogations persistent auxquelles ce dernier ne répond pas vraiment selon eux : sur quoi repose **leur légitimité**? ils doivent garantir des orientations, mais comment effectue-on les choix dans les nombreuses situations quotidiennes où plusieurs orientations se croisent et souvent se contredisent?

En dernier ressort, la manière dont un cadre argumente, convainc (ou non), interprète des consignes données, s'adapte aux circonstances et aux caractéristiques des équipes, relèverait plus de l'expérience personnelle, des parcours suivis, des discussions avec quelques pairs « proches », que des méthodes de management proprement dites, des sciences sociales et humaines ou des formations suivies, même si elles «donnent des idées ». Le cadre serait reconnu non de par son statut institutionnel ou sa technicité, **mais par sa capacité à produire du sens**. Or, ce sens est toujours produit dans des situations plus ou moins complexes, et parfois conflictuelles, où le cadre n'est pas le seul à produire du sens, mais se trouve confronté à d'autres interprétations de «ce qui se passe» et de ce qui est en jeu. (...)

¹⁰ Cahier de recherche « Le Paradis sur terre existe-t-il ? Le rôle des spécificités et non-spécificités du secteur de l'économie sociale et solidaire dans ses pratiques de direction et d'encadrement», coordonné par Frederik Mispelblom Beyer, dans le cadre de l'Observatoire du Management Alternatif d'HEC (novembre 2007)

L'ENJEU DU SENS : LE MANAGEMENT DU SOCIÉTARIAT¹¹

« (...) Petites ou grandes, les entreprises de l'économie sociale savent se donner les moyens de leur performance économique, même si c'est souvent dans un contexte adverse.

Il y a bien sûr de nombreuses dispositions à prendre pour réduire cette adversité et j'imagine qu'elles seront largement évoquées durant ce séminaire. Dans ce registre revendicatif, j'ajouterai prioritairement l'idée que, sans un investissement public massif dans la recherche et la formation sur le thème des entreprises de l'économie sociale, les autres efforts seront vains et l'idée d'entreprendre la société en s'associant restera mise en pratique par une minorité d'entrepreneurs.

Produire et gérer le sens du projet

Mais je suggère que la réponse à une plus grande diffusion des entreprises ou associations de l'économie sociale suppose de répondre à la question de la performance de la façon suivante :

C'est en identifiant les mécanismes de production de sens et en s'attachant à la gestion du sens au sein de l'organisation (surtout lorsque l'organisation atteint une certaine taille) que les dirigeants peuvent ré-arrimer de façon cohérente chaque élément constitutif du projet fondateur.

On peut le dire autrement, pour marquer concrètement les esprits : *"Comment, moi, sociétaire CASDEN ai-je conscience, non pas d'être un client, ni un investisseur, mais comment ma qualité de sociétaire me permet-elle d'être un banquier qui défend l'idée d'un projet bancaire conforme aux valeurs de l'économie sociale ?"* ou encore : *"Comment, moi, sociétaire MAIF, suis-je non pas un assuré mais un assureur militant ?"* Le levier sur lequel il faut exercer de fortes pressions pour soulever le monde c'est la juste compréhension par toutes les parties prenantes du projet défendu par l'organisation de l'économie sociale.

Sans pouvoir développer ici mes travaux, je voudrais vous convaincre que **la production de sens** est une activité que les dirigeants peuvent **gérer et évaluer**, ce qui permet d'en faire une composante du système productif de l'entreprise. Trop souvent, le projet est énoncé dans des documents peu visibles (par exemple les statuts d'une association), tandis que l'activité de services est énoncée dans une belle brochure promotionnelle. Or, c'est une caractéristique de l'organisation militante que de produire à la fois un service et une intention sociale ou sociétale. Mais le service est relativement tangible tandis que **l'intention sociale a une fâcheuse tendance à l'évaporation** lorsque pointe une autre intention, marchande celle-là!

L'enjeu consiste donc à ajuster ces deux composantes pour produire de façon cohérente du projet militant et des services. La performance de l'ensemble résultera non du simple déroulement de l'activité de services mais de la recherche permanente de cohérence entre ces deux composantes et donc de leurs inter-relations, ce qui devrait être la mission essentielle des dirigeants. Je veux faire une observation essentielle à ce stade : au cœur du projet, c'est **la construction collective du sens** (et non la construction du sens collectif) qui peut permettre une bonne articulation entre le projet de l'entreprise de l'économie sociale et la performance de ses services.

La MAIF, la MACIF, le Chèque Déjeuner, le Crédit Coopératif figurent, par exemple, parmi les fleurons de l'économie sociale. Ces entreprises ont également en commun d'être construites sur un projet où l'économie doit rester au service de l'homme et non l'inverse.

(...)Pourtant, nombreux sont les sociétaires de ces entreprises qui n'ont pas le sentiment de la vitalité militante de leur organisation. Banalisé par les effets du marché ou instrumentalisé par les effets des politiques publiques, **leur projet initial est mis à mal par le succès.**

Pour modifier cette évolution, souvent liée au développement de l'entreprise, **le management du sociétariat** devrait s'imposer; comme un contrepoids à l'irruption de l'actionnaire dans le jeu ; comme une nécessité pour rétablir un lien social fort autour du projet et (re)fédérer tous les acteurs. Mais associer toutes les parties prenantes au projet humaniste de l'entreprise de l'économie sociale reste un défi peut-être moins facile à relever que celui de la qualité de service ou du résultat économique ! (...) »

¹¹ Compte-rendu du séminaire : « L'économie sociale : économie de demain ? » organisé par les associations Convictions et M.A.R.S (juin 2007)



2) Quelle gouvernance pour quel projet ?

LA GOUVERNANCE : A L'ORIGINE UNE PRATIQUE¹²

« Le thème du « gouvernement » ou de la « **gouvernance** des entreprises » a pris récemment une grande importance tant dans les préoccupations des hommes politiques ou des journalistes, que des chercheurs de différents champs disciplinaires (droit, économie, gestion, science politique...). Par exemple, en France, la récente loi sur les « Nouvelles régulations économiques » porte directement sur la gouvernance des entreprises. Sur le plan international, des organisations économiques, telles que l'OCDE ou la Banque Mondiale, ont pris position en matière de gouvernance. Enfin, on ne compte plus les articles scientifiques consacrés aux différents systèmes nationaux de gouvernance, notamment à leur réforme dans les anciens pays du bloc communiste. La question de la gouvernance semble désormais indissociable de celle du développement économique.

La théorie de la gouvernance n'a pas pour objet d'étudier la façon dont les dirigeants gouvernent mais **dont ils sont gouvernés**. L'origine du thème se situe dans l'analyse de Berle et Means (1932) qui faisait suite à la crise de 1929. Pour ces auteurs, le problème de la gouvernance est né du démembrement de la fonction de propriété, - en une fonction de contrôle, qui fait intervenir les systèmes d'incitation et de surveillance, censée être accomplie par les actionnaires, et une fonction décisionnelle, supposée être l'apanage des dirigeants-, qui s'est produit dans les grandes sociétés américaines au début du siècle, et qui caractérise la grande société cotée à actionnariat diffus, la firme managériale. Ce démembrement, en raison d'une défaillance des systèmes de contrôle chargés de discipliner les principaux dirigeants, aurait provoqué une dégradation de la performance et une spoliation des actionnaires. Cette thèse allait être à l'origine d'un renforcement de la réglementation boursière aux Etats-Unis aboutissant notamment à la création de la *Securities and Exchange Commission*, chargée de protéger les investisseurs financiers. Le problème de la gouvernance s'inscrit ainsi dans une perspective de contrôle des dirigeants, de définition disciplinaire des « règles du jeu managérial ».

Même si d'autres voies théoriques ont été explorées, en particulier celle de la recherche de rentes, les principales théories de la gouvernance s'inscrivent dans le paradigme fonctionnaliste de l'efficacité et reposent toutes, plus ou moins explicitement, sur un modèle particulier de création et de répartition de la valeur par l'organisation. Dans ce paradigme, toute organisation est supposée avoir pour but, via la coopération, de produire un surplus par rapport aux ressources consommées et de le répartir de façon à maintenir la pérennité de l'organisation. Ce schéma peut s'appliquer quelle que soit la nature de l'organisation, à but lucratif ou non, entreprise certes, mais également institution religieuse, académique... Ainsi, la vision de la gouvernance apparaît contingente au modèle de création et de répartition de la valeur lequel dépend lui-même d'une conception particulière de la firme retenue. Il existe différents modèles et ces différents modèles conduisent à des visions assez divergentes de la gouvernance [...]. »

GOUVERNANCE ACTIONNAIRIALE OU GOUVERNANCE PARTENARIALE ?¹³

«(...) Les termes du débat

La problématique de la **gouvernance** dans la littérature est systématiquement posée dans le cadre de la théorie de l'agence, sa vision est normative et accorde un rôle prioritaire à l'actionnaire, qui dispose de la légitimité dans la fonction de contrôle de l'entreprise, dont il est propriétaire. Dans ce rôle, il est créancier résiduel, c'est-à-dire qu'il dispose de la valeur créée par l'entreprise après que toutes les autres parties prenantes (*stakeholders*) ont été rémunérées, sur une base contractuelle. Il a donc tout intérêt à faire en sorte de maximiser la valeur de l'entreprise, et la valeur des actions. Lui attribuer le contrôle est un mode d'organisation efficace, car il agira dans le sens de la maximisation de la valeur, c'est-à-dire, au bout du compte, dans l'intérêt de toutes les parties prenantes. La loi de la valeur actionnariale est donc optimale.

Découlant de cette logique, la condition d'une bonne gouvernance est de contraindre ou d'inciter les dirigeants à agir dans **l'intérêt des actionnaires, et ce faisant, dans l'intérêt général**. Un bon fonctionnement de ce modèle suppose aussi que l'actionnariat soit diffus et peu concentré, les actionnaires nombreux et de petite taille, comme aux USA, permettant ainsi d'éviter la formation de rentes. On ne trouve pas alors d'actionnaire majoritaire agissant aux dépens des actionnaires minoritaires, ou empêchant les prises de contrôle hostile, dont la menace discipline les dirigeants et les oblige à être efficaces, c'est-à-dire à maximiser la valeur actionnariale. En revanche, lorsque l'actionnariat est diffus, il est plus difficile pour les actionnaires de contrôler effectivement les dirigeants, qui disposent alors d'une trop grande latitude managériale et peuvent en abuser. Ils agissent dans leur propre intérêt plutôt que dans celui des actionnaires. Il est alors d'autant plus nécessaire d'établir un système efficace de gouvernance, plaçant les dirigeants sous le contrôle des actionnaires. L'objet de

¹² Gérard Charreaux (Professeur à l'Université de Bourgogne), « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive », février 2002

¹³ Mireille Jaeger, Jean-Noël Ory et Emmanuelle Gurtner, « Les métamorphoses des groupes bancaires coopératifs français : soumission ou résistance à la norme de la valeur actionnariale »

la gouvernance, dans la vision des théoriciens de l'agence, consiste ainsi à mettre en place des règles et procédures, un système de contrôle et d'incitations, qui conduisent les dirigeants (l'agent) à se conformer aux objectifs et aux consignes données par les actionnaires (le principal).

(...) Gouvernance de type partenarial contre gouvernance de type actionnarial

Pour certains auteurs, la thèse de la convergence est sous-tendue par une idéologie de la valeur actionnariale. Il existe en fait deux grands modèles concurrents : le modèle anglo-saxon, porté par un droit des sociétés favorable aux actionnaires, et un modèle européen, correspondant à une vision holiste ou partenariale de la firme, protégée de la sphère boursière par l'existence de blocs de contrôle et le renforcement des droits des salariés dans la gouvernance. Le modèle de gouvernance allemand, qualifié de « rhénan » s'inscrit dans cette logique. Selon cette dernière approche (institutionnaliste), dont on peut faire remonter l'origine à BERLE et MEANS (1932), **l'entreprise a une identité autonome, elle n'appartient pas aux seuls actionnaires et elle est porteuse d'un intérêt social, qu'elle doit faire prévaloir**. Les salariés en sont une partie prenante. Le droit social est également un facteur de résistance et le renforcement du droit des salariés dans la gouvernance affirme bien l'existence d'un modèle européen, avec, comme en Allemagne, le maintien du système de la cogestion et le renforcement des pouvoirs des comités d'entreprise.

(...) D'un point de vue normatif, et dans une conception institutionnaliste, l'entreprise est douée d'une personnalité morale et acquiert une identité propre au-delà des contrats qui la lient à ses parties prenantes. Son activité et son pouvoir doivent s'exercer au nom du collectif qu'elle constitue. Les dirigeants doivent être responsables vis-à-vis de l'ensemble de ses partenaires, et la gouvernance doit être conçue pour responsabiliser les dirigeants et les conduire à mettre en oeuvre l'intérêt collectif représenté par cette entreprise.

La forme de société coopérative se trouve bien en correspondance avec cette représentation de la gouvernance de type partenarial. La « double qualité » permet de comprendre pourquoi le sociétaire n'obéit pas aux mêmes incitations que l'actionnaire d'une banque SA, puisqu'il est en même temps apporteur de capitaux (mais non pas créancier résiduel) et client/usager : son incitation à accroître la valeur de la banque est moindre, puisque d'une part, il n'est pas créancier résiduel, comme l'actionnaire, et d'autre part, il peut être rémunéré par la tarification ou la qualité des prestations de services dont il est acheteur. On voit aussi que dans une coopérative, la valeur créée peut être répartie de façon différente que dans une SA, et bénéficier aussi aux clients sociétaires. La logique de valeur partenariale est ici bien présente. (...)

3) Perspectives : l'extension du modèle de gouvernance des mutuelles ?

- « **Les mutuelles ont besoin d'un statut européen** »¹⁴

« Pas de capital social, donc pas d'actionnaires. Un mode de gouvernance qui implique leurs adhérents et sociétaires. Les mutuelles veulent s'épanouir tout en conservant leur âme.

"La première difficulté est, déjà, de déterminer ce qu'est une mutuelle, lance Renaud Huard, responsable international du groupe Maif. Ainsi, en France, cohabitent les sociétés d'assurances mutuelles [relevant du code des assurances], qui sont dans le champ concurrentiel de l'offre et de la demande, et les mutuelles de santé [relevant du code de la mutualité], en partie hors de cette concurrence. C'est dire le problème au plan européen ! Le projet de statut de société mutuelle européenne [SME], déposé par l'Amice (1) et l'AIM (2) auprès de la Commission fin 2007, définit la mutuelle européenne comme une personne morale qui organise, au profit de ses membres, des produits et des services financés sur une base solidaire."

Tous les sociétaires doivent s'exprimer

Cette définition n'est que partielle, il manque l'élément du fonctionnement démocratique propre aux mutuelles... sauf en Allemagne. Ainsi, le statut en gestation est un socle commun européen que Gregor Pozniak, secrétaire général de l'Amice, compare à un 28^e régime (en plus de ceux des 27 États membres). "C'est un outil juridique supplémentaire et optionnel qui ne remplacera pas les outils nationaux. Il est important qu'il soit le plus autonome possible, car moins il fera référence au national plus il sera facile à appliquer."

Le statut de la société anonyme européenne (SE), né en 2000, souffre justement de ce handicap et, de toute façon, il ne convient pas aux mutuelles. "Bien sûr, nous pouvons créer des filiales sous cette forme, explique Daniel Lenoir, directeur général de la Mutualité française (FNMF, mutuelles santé), mais cela nous ferait sortir de notre cadre mutualiste : une mutuelle n'a pas de capital social, donc pas d'actionnaires." Le fossé est de taille pour nos trois experts : une mutuelle n'appartient à personne, sinon à ses membres, qui sont ses adhérents (mutuelles de santé) ou ses sociétaires (dans les autres). Avoir un capital divisé en actions introduit un quatrième élément dans leur communauté : l'actionnaire. "Une mutuelle qui a des bénéfices à distribuer pense à son personnel (via des primes), sponsorise une activité dans sa communauté géographique et sociale, ou se tourne vers ses membres en diminuant ses tarifs ou en augmentant ses

¹⁴ L'Argus de l'Assurance - 04/07/2008

prestations. Une société capitalistique doit servir ses actionnaires, poursuit Gregor Pozniak. Les mutuelles de l'Union européenne ne veulent pas aller dans ce sens."

(...)

La mutualité ne veut pas se travestir

Daniel Lenoir, de la Mutualité française, y tient aussi. "Il est particulièrement utile que les personnes protégées interviennent dans la définition de leur couverture. Avec la société mutuelle européenne, les adhérents des différents États décideront des conditions dans lesquelles ils seront pris en charge. C'est une occasion fantastique de faire avancer l'Europe des citoyens !" Lien capitalistique, défaut de participation des membres, ces deux reproches plombent aussi les deux autres statuts européens : la société coopérative et le groupement d'intérêt économique (GIE).

"Ce dernier pourrait convenir à des activités supports, telle la gestion informatique, mais pas à la couverture des risques", commente Daniel Lenoir. Et si les coopératives sont plus proches des mutuelles pour la gouvernance, elles disposent néanmoins d'un capital social dont leurs membres sont actionnaires.

Mais pourquoi les mutuelles seraient-elles forcées d'adopter une voie non mutualiste pour poursuivre leurs objectifs? "C'est comme si, pour entrer dans un club, une femme belge devait soit changer de nationalité, soit devenir un homme, commente Gregor Pozniak. La forme mutuelle existe, il n'y a pas de raisons de la travestir. Le simple fait que les mutuelles occupent 25% du marché de l'assurance dans l'Union européenne (hors santé) doit suffire à justifier l'existence d'un statut européen propre."

On compte "7 180 assureurs dans l'Union, renchérit Renaud Huard, dont 70 % sont des mutuelles ou des coopératives. Les mutuelles totalisent 30 % des cotisations d'assurance. Elles pèsent lourd, en nombre et en poids économique. Pourtant, on ne les reconnaît pas. La Commission européenne a tendance à ne vouloir qu'un seul modèle économique, la SA, mais les acteurs économiques et les consommateurs doivent avoir le choix!"

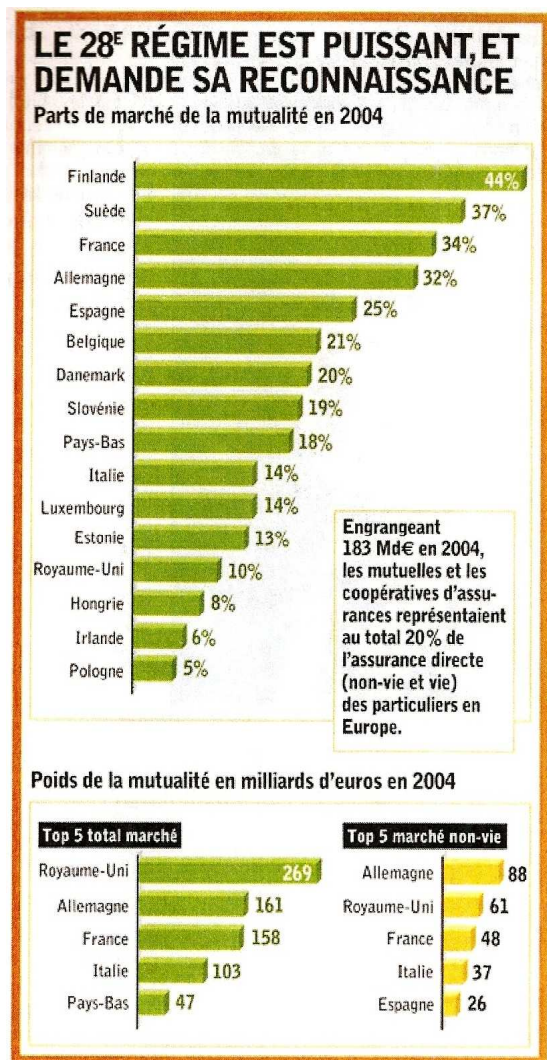
Une âme insoluble dans les frontières

Et Renaud Huard de rappeler que l'Union prône la liberté de la concurrence et veut éviter les cartels. En France, les mutuelles ont pourtant stimulé la concurrence et fait baisser les prix, argumente-t-il. En 2007, les mutuelles du **Gema** comptent, en non-vie, 18,67 millions de sociétaires (+ 3,5% en un an) et les cotisations encaissées ont progressé de 2,5%. "La naissance du statut de mutuelle européenne rétablirait aussi une égalité de traitement avec les autres formes juridiques, comme les PME, qui peuvent recourir à la société privée européenne, ou les fondations [leur statut européen est en phase préparatoire]", ajoute Gregor Pozniak. Les mutuelles ont besoin d'un outil juridique qui respecte leur identité pour passer les frontières sans perdre leur âme, pouvoir se développer, se regrouper, essaimer dans des États où le modèle n'existe pas, mais correspond, comme dans les pays de l'Est, à des valeurs perdues.

"De nombreux projets butent sur des modalités pratiques pour intervenir de part et d'autre des frontières, déplore Daniel Lenoir. Le statut permettrait de le faire dans le cadre d'une structure de groupe." Un groupe de 27 mutuelles pourrait disposer d'un seul conseil d'administration. Il pourrait proposer aux salariés des multinationales une couverture de prévoyance ou de santé qui les accompagne dans leur mobilité géographique. Le dossier serait transféré à une mutuelle locale, mais le salarié conserverait le même interlocuteur (dans sa langue d'origine). Enfin, le projet de directive Solvabilité 2 n'est pas étranger à ce besoin pour les mutuelles d'être reconnues comme un groupe à part entière, et vite. Son approche repose sur le risque, et le risque pris en compte pour calculer le matelas financier dont vont devoir se doter les assureurs (mutuelles comprises) est réduit pour les groupes qui sont diversifiés.

Vite, Solvabilité 2 arrive!

Cette décote, c'est l'avantage Solvabilité 2. Or, qui dit diversification dit regroupement, pour les petites structures surtout ou celles qui occupent des niches. Diversification d'activités, par exemple par l'intermédiaire d'une SME rapprochant une mutuelle de RC médicale française avec une mutuelle IARD allemande. Ou diversification géographique, entre des acteurs français et italiens dont les risques incendie différents se compensent mécaniquement. Solvabilité 2 devrait entrer en vigueur en 2012, c'est avant que les mutuelles voudraient disposer d'un statut. »



Glossaire



Chaire d'entreprise¹⁵ :

Une chaire d'entreprise est une chaire d'université ou d'école qui est financée par un acteur privé (entreprise, mais aussi mécène, fondation – dans ce cas on ne parle pas de « chaire d'entreprise » mais de « chaire privée ») et qui en porte généralement le nom. Ce système d'origine anglo-saxonne se développe également en France. Initialement repris par les grandes écoles, il tend à se généraliser dans les universités. Ces chaires constituent souvent un apport supplémentaire non négligeable pour les budgets des universités.

Coopérative¹⁶ :

Une coopérative est une association de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. (Déclaration sur l'identité coopérative, Alliance coopérative internationale)

Les règles d'action des coopératives sont les suivantes :

1. L'adhésion d'un membre à la coopérative est subordonnée à l'utilisation des services offerts par la coopérative et à la possibilité pour la coopérative de les lui fournir;
2. Le membre n'a droit qu'à une seule voix, quel que soit le nombre de parts sociales qu'il détient, et il ne peut voter par procuration;
3. Le paiement d'un intérêt sur le capital social doit être limité;
4. La possibilité de constituer une réserve;
5. L'affectation des trop-perçus ou excédents à la réserve ou à l'attribution de ristournes aux membres au prorata des opérations effectuées entre chacun d'eux et la coopérative, ou à d'autres objets accessoires prévus par la loi;
6. La promotion de la coopération entre les membres et la coopérative et entre les coopératives;
7. L'éducation coopérative des membres, dirigeants et employés de la coopérative.

Entreprendre autrement ¹⁷:

Depuis quelques années, cette expression rencontre un succès croissant tant auprès des médias que des organismes de l'économie sociale. Ce succès témoigne de l'aspiration d'une partie de la jeunesse à concilier réussite individuelle et projet collectif. On peut ainsi tout à fait vouloir s'investir dans un travail dont on peut mesurer le résultat, développer des activités et aspirer à travailler au sein d'un vrai collectif, au service d'objectifs porteurs de sens. On peut entreprendre autrement dans l'économie sociale, définie par ses statuts, mais aussi dans l'économie solidaire et l'entrepreneuriat social, définis par leur objet et leur finalité. Le léger flou qui entoure le terme explique d'ailleurs en partie son succès. Il est ainsi utilisé à la fois par Scop Entreprises, avec une vision clairement statutaire, et par le réseau Entreprendre, qui réunit 2 500 chefs d'entreprises traditionnelles qui se veulent socialement responsables. Pris au sens large, le terme recouvre également des problématiques de responsabilité sociale et environnementale des entreprises, et notamment l'évaluation de leur impact sur leur environnement naturel mais aussi économique et social (relations avec les fournisseurs).

Entrepreneur social ¹⁸:

Selon la définition couramment admise, les entrepreneurs sociaux sont des individus qui portent des solutions innovantes à des problèmes pressants de la société. Ils identifient des approches innovantes pour résoudre des problèmes qui

¹⁵ <http://www.wikipédia.org>

¹⁶ <http://www.coopdisraeli.ca>

¹⁷ Pascal Canfin in *L'économie sociale de A à Z*, Alternatives économiques- Pratique n°22- Janvier 2006

¹⁸ <http://www.wikipédia.org>

apparaissaient souvent comme insolubles. Les entrepreneurs ont ou développent la capacité à apporter des solutions concrètes, et à concilier l'approche économique avec des objectifs sociaux. Cependant, cette capacité n'annule pas nécessairement la tension commune entre objectifs sociaux et économiques. Ce n'est pas un concept totalement nouveau puisqu'il y avait déjà un « Palais de l'Economie Sociale » à l'Exposition Universelle de 1900 à Paris, regroupant des coopératives, des mutuelles, et des entrepreneurs sociaux. La réflexion sur l'apport des entrepreneurs sociaux est cependant plus récente en France que dans d'autres pays, notamment les pays anglo-saxons.

Entrepreneuriat social¹⁹ :

Les concepts d'entrepreneuriat social et d'entrepreneur social sont apparus en France dans le courant des années 90. Ils rapprochent deux termes traditionnellement considérés comme antagonistes : l'entrepreneuriat et le social. Mais ils recouvrent des pratiques existant depuis longtemps. Le terme entrepreneuriat social est utilisé par différents acteurs, avec des significations différentes. Ainsi, pour la Caisse des dépôts et consignations et l'Agence de valorisation des initiatives socio-économiques, il renvoie aux initiatives qui s'appuient (au moins en partie) sur des activités commerciales, ancrées dans le marché, pour prendre en compte la fragilité humaine ou le lien social. Pour d'autres, dont l'Essec, le concept renvoie plus largement aux initiatives privées au service de l'intérêt général, adoptant une démarche innovante, inventant de nouvelles réponses aux problèmes sociaux, de nouvelles manières de mobiliser des ressources, adaptant certaines méthodes utilisées dans la sphère capitaliste afin de servir une mission sociale. Enfin, pour Ashoka, association internationale qui s'est donné pour mission de soutenir des entrepreneurs sociaux à travers le monde, il renvoie à la démarche de quelques entrepreneurs sociaux « exceptionnels », capables de révolutionner l'approche d'un problème social, en induisant un changement social systémique, à l'échelle nationale, voire internationale. Si ces définitions traduisent des perspectives différentes, elles n'en ont pas moins quelques points communs essentiels : celui de mettre l'esprit d'entreprise au service de besoins sociaux ou sociétaux, celui de ne pas s'attacher à la question des statuts des organisations créées, celui de mettre l'accent sur l'état d'esprit et les moyens mobilisés, et de considérer l'initiative et l'innovation comme des facteurs majeurs du changement social.

Gouvernance²⁰ :

La gouvernance peut être entendue, au sens large, comme l'organisation et la répartition des pouvoirs entre les différentes instances d'une entreprise. Plus précisément, il s'agit de l'ensemble des procédures et structures mises en place pour diriger et gérer les affaires d'une entreprise de façon à assurer transparence et équilibre des pouvoirs entre le management, les propriétaires de l'entreprise et leurs élus à l'assemblée générale, et les administrateurs [...].

Leadership²¹ :

Le leadership, un terme emprunté à l'anglais, définit la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs. On dira alors qu'un leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer. Un leader se distingue d'un gestionnaire ou d'un décideur, lequel a des capacités pour l'administration, sans pour autant « mener » le groupe, l'organisation ou le pays à un autre stade de son développement. Un bon gestionnaire peut être un leader, mais les deux qualités ne sont pas automatiquement liées. [...] Autant les champs couverts par le leadership ont évolué, autant les qualités qui le définissent se sont multipliées. Si le leadership dans le passé était associé intimement à la personnalité du leader et particulièrement à son charisme, beaucoup d'études récentes suggèrent une capacité apprise, fruit de l'expérience et liée à des contextes spécifiques. Parmi les compétences (ou qualités) que l'on retrouve chez les leaders, on peut citer : la vision, la stratégie, la persuasion, la communication, la confiance et l'éthique.

Management²² :

Cet anglicisme est en fait dérivé d'un vieux mot français, « ménagement », qui jusqu'au XVIIIe siècle signifiait « avoir la responsabilité de quelque chose dont on n'est pas propriétaire ». Management est utilisé couramment dans trois acceptions.

La première concerne l'ensemble des connaissances mobilisables pour assurer la direction d'une entreprise ou d'une organisation. Le management renvoie aux connaissances de la gestion, de l'administration, de l'économie d'entreprise, de la psychologie et de la sociologie des organisations. Initialement réservé au monde de l'entreprise, le terme rassemble tous les concepts, techniques, outils, recettes ou expériences qui permettent de gérer au quotidien le fonctionnement effectif d'une structure. Le management suppose une organisation, c'est-à-dire une unité organisée qui participe à la création de richesses* (au sens large du terme) dans l'économie : entreprise privée ou publique, association, mutuelle, coopérative.

¹⁹ Anne-Claire Pache in *L'économie sociale de A à Z*, Alternatives économiques- Pratique n°22- Janvier 2006

²⁰ Gérard Andreck in *L'économie sociale de A à Z*, Alternatives économiques- Pratique n°22- Janvier 2006

²¹ <http://perspective.usherbrooke.ca>

²² Dominique Cufi in *L'économie sociale de A à Z*, Alternatives économiques- Pratique n°22- Janvier 2006

L'histoire des théories du management démontre depuis Frederick Taylor que si son objectif demeure, les principes sur lesquels elle repose ont évolué : pour Henri Mintzberg, le management détermine une réponse contingente en face d'un certain nombre de contraintes, quand la sociologie des organisations (Michel Crozier et Erhard Friedberg) le considère d'abord comme un construit, avec des jeux d'acteurs et de pouvoir. Le management s'enseigne donc, dans les grandes écoles de gestion, en université et en formation continue.

Seconde acception du management : une application de ces connaissances à la direction d'une organisation. Le management se décline par thèmes ou par secteurs : management de projet, management de la qualité, ou management hospitalier, par exemple. En spécialisant son champ, il accompagne le changement en profondeur dans les organisations. Evolutif parce que science de l'humain en action, le management est par conséquent sujet aux effets de mode : du management participatif au management par objectifs, en passant par le management du progrès permanent... ses avatars sont multiples et datés dans le temps. C'est dans son sens le plus restrictif, « management d'équipe », que ses dérives sont le plus visibles. Des concepts solides voisinent désormais avec des recettes comportementales simplificatrices, qui seraient moins toxiques si elles ne revendiquaient pas un statut d'explication absolue et définitive. La prudence s'impose donc. Son objet reste légitime, et il serait dangereux de « jeter le bébé avec l'eau du bain ». Aucune organisation ne saurait se passer raisonnablement de mener l'analyse de son système social, avec ses forces et faiblesses en regard de son projet et de ses conditions d'environnement pour élaborer les principes qui doivent guider l'action de ses différentes composantes. L'intégration dans le management des concepts de valeur*, d'éthique et de développement durable* traduit cette prise en compte récente des dimensions idéologiques qui structurent aussi les organisations.

Enfin, troisième acception du terme : équipe dirigeante d'une entreprise. Ce terme désigne l'équipe dirigeante des organisations et, par extension, parfois toute la ligne hiérarchique. La presse économique l'utilise souvent ainsi : « La cession du Sernam à son management devra avoir l'aval de la Commission de Bruxelles en septembre 2005 » (Les Echos, 26 juillet 2005).

Microcrédit²³ :

L'activité de microcrédit consiste généralement en l'attribution de prêts de faible montant à des entrepreneurs ou des artisans qui ne peuvent accéder aux prêts bancaires classiques. Le microcrédit se développe surtout dans les pays en développement, où il permet de concrétiser des microprojets favorisant ainsi l'activité et la création de richesse mais se pratique aussi bien dans les pays développés ou en transition. Les Nations unies ont décrété 2005 l'Année internationale du microcrédit. Le microcrédit s'inscrit dans une sphère plus complète qui comprend d'autres outils financiers tels que l'épargne, la micro-assurance et d'autres produits qui forment la microfinance. Le 13 octobre 2006, la mise en place et le développement à grande échelle de ce système ont été récompensés par le prix Nobel de la paix attribué conjointement au Bangladeshi Muhammad Yunus et à la banque qu'il a créée, la Grameen Bank.

Principe démocratique²⁴ :

Le principe démocratique est au fondement de l'économie sociale. Il s'applique cependant de manière distincte au sein de ses différentes familles : la gestion démocratique d'une Scop par ses coopérateurs est très différente dans ses enjeux et ses procédures de ce qui se pratique dans une mutuelle ou une association comptant de nombreux salariés. Dans le premier cas, ce sont les producteurs qui gèrent ensemble l'entreprise, dans le second cas, les sociétaires ou adhérents disposent d'un pouvoir de contrôle et d'orientation stratégique. [...]

Utilité sociale²⁵ :

Les structures relevant de l'économie sociale et solidaire produisent des biens et des services à destination de leurs membres et/ou de leurs publics (notamment pour les associations du secteur social). Ces biens et ces services peuvent être produits dans un cadre marchand, non marchand ou hybride. Mais, dans tous les cas, cette production a des effets collectifs ou sociétaux qui confèrent à ces structures une utilité sociale, une valeur sociétale ou encore une plus-value sociale ou sociétale. [...]

²³ <http://www.wikipédia.org>

²⁴ Philippe Frémeaux in L'économie sociale de A à Z, Alternatives économiques- Pratique n°22- Janvier 2006

²⁵ Jean Gadrey in L'économie sociale de A à Z, Alternatives économiques- Pratique n°22- Janvier 2006