

# Osons l'économie sociale

par **Hugues Sibille**  
ancien délégué interministériel

---

L'organisation représentative de l'économie sociale, le Ceges, a pris l'initiative judicieuse de réunir des Assises du Ceges. Le moment est opportun pour réfléchir et proposer des pistes sur la façon dont l'économie sociale pourrait s'organiser mieux pour peser davantage dans les enjeux actuels. En France et au-delà en Europe.

Alors qu'elle représente un poids économique incontournable, cette économie sociale souffre toujours d'une insuffisance chronique de reconnaissance, comme en témoignent les avatars actuels de la Délégation interministérielle, en charge de ce secteur au sein de l'État. Pourquoi en sommes-nous là ? Comment mieux répondre à la formidable demande d'économie sociale, qui s'exprime, pour une économie moins tournée vers l'économie du lucre, avec un pouvoir mieux réparti, des résultats mieux redistribués ? Comment cette économie sociale peut-elle contribuer aux nouvelles régulations que la tempête financière actuelle ne manquera pas de susciter ? J'ai voulu apporter ma petite pierre à cet appel salutaire, à la réflexion stratégique lancée par le Ceges.

## **QUI SOMMES-NOUS ? CONSTANTES ET ÉVOLUTIONS**

Je ne reprendrai pas ici les définitions connues de l'économie sociale, mais donnerai ma vision des enjeux que pose cette définition. L'économie sociale se caractérise par un triangle à trois côtés : des valeurs, des statuts juridiques, des pratiques conformes à ces valeurs et à ces statuts.

Les valeurs sont celles de l'humanisme économique, c'est-à-dire :

► La première valeur, c'est celle de démocratie. L'économie sociale n'agit pas « pour », elle agit « avec ». La différence entre le caritatif et l'économie sociale est toute entière là. L'économie sociale, parce qu'elle repose sur le principe « un homme – une voix », tend à faire des hommes des acteurs du système, des socié-

taires et non de simples clients, des contributeurs et non de simples bénéficiaires. L'économie sociale construit des droits démocratiques et fait pénétrer la démocratie là où le capitalisme la nie, c'est-à-dire dans l'économie, c'est-à-dire dans l'entreprise. On n'a pas assez parlé de ce grand écart dans notre monde occidental, entre la démocratie politique et la domination absolue du capital sur l'économie. Ou, quand on l'a fait, c'était pour promouvoir des solutions étatiques, inefficaces et dangereuses. Une des valeurs de l'économie sociale est donc bien de faire de l'*homo economicus* un acteur à part entière, un décideur en droit.

► La seconde valeur c'est la solidarité, la mutualisation, une façon de résister à l'individualisme et à l'égoïsme ambiants. L'économie sociale se doit de refuser la loi du plus fort et l'exclusion des plus faibles. C'est la raison pour laquelle, je n'ai pour ma part aucun doute sur la nécessité que les structures nées sous le signe de la solidarité (entreprises d'insertion, commerce équitable, finances solidaires...) fassent partie de l'économie sociale. Et la meilleure façon de leur tendre la main est de parler d'économie sociale et solidaire. Une économie sociale qui ne serait qu'une défense des intérêts des couches de population les mieux intégrées, perdrait une partie de ses racines, de son sens. L'économie sociale doit conserver et renouveler un goût de résistance à l'oppression, l'exclusion, l'inégalité, à partir duquel construire des réponses économiques et sociales qui aient un but simple : la dignité de l'homme.

D'où la nécessité d'avoir des statuts juridiques qui fassent des valeurs de démocratie et de solidarité « un état de droit ». À certains, issus du secteur lucratif, qui me disent « au fond, nous avons les mêmes valeurs », je dis « jusqu'à un certain point ! ». Lorsque j'étais président du CJDES, j'avais souvent ce débat avec le président du CJD. Constatant que nous avons quelques valeurs communes, il concluait « nous sommes pareils » et je répondais « non ! Tu peux vendre ton entreprise quand tu veux et en tirer une plus-value. Je ne peux vendre la coopérative que je dirige ». C'est pourquoi il faut tenir bon sur les statuts, les défendre, en faire la pédagogie.

Mais il ne suffit pas d'avoir des valeurs (solidarité et démocratie) et des statuts (un homme, une voix ; impartageabilité des réserves). Encore faut-il que les actes suivent, et qu'en pratique, on mette bien en œuvre ces valeurs et ces statuts.

L'économie sociale est ainsi moins « une procédure » qu'un « process » comme on dit dans l'entreprise, une dynamique dans laquelle on conjugue des valeurs, des statuts et des pratiques. Et ceci est difficile dans une économie concurrentielle de marché. C'est pourquoi les (bons) dirigeants des entreprises d'économie sociale sont des alpinistes de crête, qui ne doivent tomber ni du côté de la simple effica-

cité économique de marché (risque de banalisation par abandon des valeurs), ni du côté de la simple revendication sociale ou de l'utopie irréalisable (risque de disparition par dépôt de bilan).

Arrivé à ce point, on voit que l'économie sociale, peut se caractériser par deux dimensions essentielles :

► apporter des réponses aux besoins des hommes à un instant T, dans une société donnée, mais avec les valeurs universelles qui sont les siennes, celles de démocratie et de solidarité concourant à la dignité et à l'émancipation de l'homme. L'économie sociale des années 1890/1900 en France, au moment où naissent les associations, coopératives et banques mutualistes, ne peut être la même dans la France des années 2010. Mais l'économie sociale a une responsabilité particulière pour apporter des réponses aux besoins fondamentaux des hommes, au premier rang desquels la santé, l'éducation, la culture. C'est pourquoi il est si important qu'existe une offre de santé mutualiste forte à côté de la santé privée et de l'hôpital public, ou que soient relancées une grande ambition d'éducation populaire et une offre d'économie sociale dans les domaines scolaire et universitaire. Quel dommage que le soutien scolaire soit dominé par Acadomia (société cotée en bourse, faisant travailler les professeurs de l'éducation nationale) et pas par une entreprise de l'économie sociale !

► gérer la tension entre les trois parties du triangle (valeurs – statuts – pratiques). Ceux qui ont cru au communisme rêvaient d'une société idéale sans tension et conflit, d'un paradis qui n'existera jamais. Ce n'est pas le cas de l'économie sociale qui cherche inlassablement avec quelles méthodes, quels curseurs, quelle transparence régler les contradictions et les tensions. Les dirigeants d'une banque coopérative, d'une mutuelle d'assurance ou de santé, d'une coopérative, d'une association d'aide à domicile, sont tous les jours devant cette tension entre solidarité, démocratie et réalisme économique.

Et c'est pourquoi l'économie sociale devrait travailler davantage dans le prolongement des Assises du Ceges sur deux sujets majeurs :

- la façon de rendre compte de sa spécificité incarnée dans le triangle valeurs – statuts – pratiques. On parle beaucoup du reporting de développement durable. Il nous faut parler du reporting d'économie sociale, c'est-à-dire de comment rendre compte de la réalité de nos spécificités, de nos valeurs et statuts, en actes. Le bilan sociétal a été une belle initiative. Insuffisamment portée par l'économie sociale.
- la gouvernance, c'est-à-dire, pour faire simple, les modalités de la prise de décision. Qui décide ? Où et quand ? En informant qui ? En rendant compte à qui ? De ce point de vue, la gouvernance d'économie sociale me semble souffrir encore de

deux handicaps. Le premier, c'est l'insuffisante reconnaissance du leadership, qu'il soit individuel ou collectif. Les valeurs de solidarité et de démocratie, historiques, ont conduit à une forme de négation du leadership indispensable pourtant au pilotage de nos entreprises. Le leadership c'est la capacité à anticiper, à avoir une stratégie, à mobiliser les hommes et les femmes. Le second handicap de la gouvernance d'économie sociale, c'est qu'elle est pour l'essentiel mono-catégorielle. Sa démocratie repose en effet sur un système de délégation d'une seule catégorie d'acteurs économiques : les salariés ont le pouvoir dans les Scop de production, les agriculteurs dans les coopératives agricoles, les associés dans les associations 1901, les sociétaires dans les mutuelles. Or dans le monde complexe où nous vivons, apparaît avec une grande force le concept de « parties prenantes ». Est-il équilibré que dans une coopérative agricole, les salariés et les consommateurs finaux n'aient pratiquement pas voix au chapitre ? Est-il équilibré que dans une association 1901 de 1 000 salariés, par exemple dans l'aide à domicile, le handicap ou la sauvegarde de l'adolescence, les salariés n'aient pas plus de droits à la décision ? L'économie sociale pourrait inventer une gouvernance démocratique, de toutes les parties prenantes. Cela lui donnerait une longueur d'avance sur le secteur lucratif capitaliste. Inventons la « Société de partenaires ». Une forme de SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif), appropriée à des secteurs économiques plus larges que ceux qui nécessitent l'agrément du préfet.

## OÙ ALLONS-NOUS ? DÉFIS ET CHANTIERS PRIORITAIRES

### Éléments de diagnostic

À partir de ces variations sur la définition de l'économie sociale, j'en viens à son avenir, en posant trois éléments de diagnostic initiaux.

► Mon premier constat est celui d'une faible volonté politique d'économie sociale. Pour masquer cette faiblesse, on se cache derrière la communication. Depuis des années, nous nous plaignons de ne pas être assez connus et reconnus. L'économie sociale, combien de divisions ? 2 millions de salariés, + de 10 % de PNB, répond-on. C'est joli. Mais ces divisions ne se regroupent guère pour tirer dans la même direction. Indicateur de ce déficit d'unité, les moyens faibles alloués pendant longtemps au CNLAMCA, puis au CEGES. Avec 60 milliards d'euros de budget associatif, 60 % de l'agro-alimentaire français, une grande partie de la banque et de l'assurance de ce pays, l'économie sociale n'a-t-elle vraiment pas les moyens de se payer une structure de lobbying, de réflexion, de communication, digne de ce nom ?

Ce n'est pas une question d'argent mais de volonté. Et pourquoi cette volonté fait-elle défaut ? Parce que nos stratégies de concurrence l'emportent sur celles de coopération, parce que nos enjeux de leadership n'étant pas explicités, clarifiés, transparents, c'est le plus petit commun dénominateur qui l'emporte. L'économie sociale doit travailler sur le couple concurrence-coopération et sur le leadership pour se mettre au clair. La campagne des artisans « l'artisanat, première entreprise de France » aurait dû nous amener à méditer et à agir. Ce ne fut pas le cas. Sans volonté politique unifiée et unifiante, l'économie sociale restera une balkanisation, un conglomérat. Au fond, l'Europe et l'économie sociale souffrent du même mal : celui d'une force économique majeure qui est un nain politique.

► Le second constat est celui d'un énorme différentiel en 2008 entre la « demande potentielle » d'économie sociale et « l'offre réelle » d'économie sociale. Jamais depuis que je me suis engagé pour et dans ce secteur, jamais, mes concitoyens n'ont exprimé une telle attente d'économie sociale. De nombreux signes en témoignent : doublement du nombre de créateurs de Scop, création de chaires d'économie sociale dans les grandes écoles, intérêt des jeunes pour se faire embaucher dans ces secteurs (Forum de l'emploi), intérêt des épargnants pour la finance solidaire, forte cote de popularité des associations 1901, engagement des collectivités locales (régions) en faveur de l'économie sociale, etc. Partout les effets négatifs de la financiarisation et de la mondialisation non régulées créent une demande d'économie reposant sur les valeurs et statuts d'économie sociale et échappant à la délocalisation ou à l'esprit de lucre excessif si présent, dans nos sociétés. L'attente est énorme mais en face, l'offre d'économie sociale reste insuffisante.

J'ai pris l'exemple du soutien scolaire, qui, sur une base professionnelle et non lucrative, aurait pu damer le pion d'Academia. Je pourrais prendre l'exemple de la Générale de santé (ou des fonds de pension étrangers) qui rachète des cliniques privées, alors que c'est l'économie sociale qui devrait le faire. Je pourrais encore prendre l'exemple de la presse et des médias, entre les mains des grands capitalistes et où il serait urgent d'inventer une économie sociale des médias reposant sur une démocratie des parties prenantes.

► Enfin, le troisième constat est celui de la montée du thème de l'entrepreneuriat social. Cette montée est à la fois symbolique et réelle : en Angleterre est née la *Social Entrepreneurs Coalition* accompagnée de toute une série d'initiatives en faveur de son développement. L'OCDE publie des rapports sur le sujet. Et pourtant, l'économie sociale reste rétive à ce thème. Combien de fois mes amis m'ont-ils reproché d'enfourcher ce thème de l'entrepreneuriat social, sans voir que c'était l'un de ceux qui renouvelleraient et inventeraient l'économie sociale de demain ? Sans voir qu'en économie de marché, le pouvoir d'innovation et de création appar-

tenait aux entrepreneurs. Sans voir que les entreprises de demain s'inventent aujourd'hui. Quel paradoxe de penser qu'au Conseil supérieur de l'économie sociale, il y aura un rapport sur le sujet de l'économie sociale à l'école, mais pas de rapport sur l'entrepreneuriat d'économie sociale.

C'est à cela qu'il faut s'atteler pour que l'économie sociale soit un véritable projet pour le XXI<sup>e</sup> siècle.

### Chantiers d'avenir

Les chantiers d'avenir découlent logiquement des quelques constats faits précédemment. Parce que cette idée d'économie sociale peut être pleinement constitutive d'un modèle de développement européen, moderne, plus juste, davantage porteur d'un projet de civilisation que le capitalisme, il est naturel que le Ceges ouvre et conduise ses chantiers prioritaires.

► Un premier chantier consiste à faire émerger une volonté politique d'économie sociale en France et en Europe. Pour cela il serait bon, dans le prolongement des Assises du Ceges, d'établir un texte politique nouveau et convaincant qui actualise et renforce la charte d'économie sociale actuellement en vigueur. Sur la base de ce texte, il serait utile de revoir la gouvernance du Ceges comme il est proposé, pour donner plus de poids aux entreprises d'économie sociale elles-mêmes, d'inventer un fonctionnement plus transversal, moins séparé entre les familles (associations, coopératives, mutuelles santé, mutuelles d'assurances...) qui correspond mal aux enjeux sociétaux à traiter. Sur la base d'un texte (re)fondateur et d'une gouvernance revue, il y aurait lieu d'attribuer au Ceges les moyens financiers dont il a besoin par un nouveau système de cotisations et permettant à l'économie sociale de disposer d'une *think-tank* à sa hauteur, comme le secteur lucratif dispose de l'Institut de l'entreprise, de l'Institut Montaigne, etc.

► Un second chantier consisterait, à partir du moment où des moyens financiers et intellectuels seraient réunis, à travailler sur le fond dans deux directions, pour produire des propositions et mettre en place le lobbying nécessaire :

– la première direction, essentielle, ambitieuse, mais difficile, consiste à faire émerger un véritable droit européen des sociétés de personnes. Le droit commercial est totalement dominé par le droit des sociétés de capitaux. Celui des sociétés de personnes est marginal, mal connu et mal enseigné des juristes, des experts comptables, et trop éclaté entre les différents types de groupements qui le composent. Dans le monde actuel, ceci ne peut être traité au plan français, mais bien au plan européen. Nous ne sommes plus à l'époque du Général de Gaulle, quand la loi de 1966 structurait le droit commercial français ;

– la seconde direction consiste à investir dans la façon de rendre compte, c'est-à-

dire dans l'évaluation sociétale de la spécificité d'économie sociale. Il ne suffit plus d'affirmer, il faut démontrer et pour cela avoir les indicateurs et méthodologies le permettant. Le monde associatif français, par exemple, a tardé à faire lui-même ce travail. Il se heurte alors à des normes ou des procédures de certification qui ne sont pas celles qu'il souhaite. Ceci est vrai pour les autres familles. Il faut des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de démocratie et de solidarité qui nous permettent de démontrer notre spécificité et la réalisation de nos valeurs humanistes.

► Un troisième chantier viserait à mettre en place des stratégies et des outils de développement transversaux ambitieux, dans des domaines comme la reprise d'entreprises familiales, les services à la personne, la santé, l'éducation, la production locale d'énergie, l'éducation populaire... L'exemple le plus abouti d'une ambition stratégique de développement de l'économie sociale reste celui de Mondragon. Peut-on s'en inspirer pour élaborer et conduire de véritables plans stratégiques de filières et de territoires ?

Une fois ces ambitions exprimées, il y aurait lieu de dynamiser l'IDES (Institut de développement de l'économie sociale) et d'autres outils pour disposer d'une véritable fonction de banque d'affaires, qui ne soit pas un « copier-coller » des banques d'affaires capitalistes, mais une initiative basée sur nos valeurs, privilégiant le long terme sur le court terme, le capital social sur la profitabilité financière...

► Enfin un quatrième chantier consisterait à revoir les alliances, sur la base d'une identité réaffirmée de l'économie sociale. C'est l'économie sociale sans rivage. Quand on sait qui on est et ce qu'on veut, on peut être ouvert aux autres et contribuer à une économie plurielle. Et dans ces alliances pour un humanisme économique, il semble que l'économie sociale pourrait privilégier l'alliance :

– d'un côté avec les PME socialement responsables, celles qui subissent la financiarisation de la société sans l'accepter, celles qui entendent considérer l'humain dans l'entreprise, non comme une simple ressource au service du capital, mais comme une finalité en elle-même. Il existe des réseaux de PME ayant des affinités avec l'économie sociale. Cultivons les partenariats avec eux, défendons ensemble certaines valeurs : réinvestissement des excédents, dialogue social, gouvernance participative... ;

– de l'autre côté, le partenariat avec les collectivités locales, qui ont un intérêt objectif à ce que peut leur apporter l'économie sociale, intérêt plus clair, plus perceptible que celui de l'État-Nation. Des dynamiques sont en cours autour des Cres et des conseils régionaux. On peut les amplifier et les faire changer d'échelle. La région est un bon niveau. Créons donc des incubateurs régionaux d'entreprises

d'économie sociale, des Fonds régionaux de développement, établissons les liaisons qui s'imposent avec les pôles de compétitivité et les universités, signons des chartes régionales de développement. Voilà.

Si je choque ici ou là par ces propos, ce n'est pas par intention : mon seul objectif est de promouvoir cette économie sociale à laquelle je consacre mon temps depuis trente ans.

Osons l'économie sociale.

**H.S.**