CAIRN.INFO

REPENSER L'ENTREPRISE DE L'ESS À L'AUNE DE LA RSE ET DE LA LOI PACTE

Éric Bidet, Maryline Filippi et Nadine Richez-Battesti

Association Recma | « RECMA »

2019/3 N° 353 | pages 124 à 137

ISSN 1626-1682

Article disponible en ligne à l'adresse :

https://www.cairn.inforevue-recma-2019-3-page-124.htm

Distribution électronique Cairn.info pour Association Recma.
© Association Recma. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université Rennes 1 - - 129.20.131.166 - 30/08/2019 21:03 - © Association Recma

Repenser l'entreprise de l'ESS à l'aune de la RSE et de la loi Pacte

par Éric Bidet*, Maryline Filippi** et Nadine Richez-Battesti***

Depuis les dérives de la financiarisation des entreprises, la mission de l'entreprise évolue pour tenter de mieux prendre en compte les impacts liés à son activité. La loi de 2014 relative à l'ESS dénotait déjà une reconnaissance et un intérêt pour les entreprises reposant sur une logique autre que la seule rémunération des actionnaires. Désormais, les structures soucieuses de montrer leur engagement sociétal ont le choix d'opter pour un statut d'entreprise de l'ESS, de s'inscrire dans une démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ou de se doter d'une raison d'être (loi Pacte). Dès lors, dans ce contexte, quels sont la place, le sens et l'avenir de l'entreprise d'ESS ? Cet article caractérise les relations entre ces différentes approches et modèles de la responsabilité sociétale, en vue d'en déterminer les convergences et singularités.

Rethinking the SSE enterprise in light of CSR and the Pacte law

Following the abuses from the financialization of companies, the purpose of a company has evolved to better take into account the impact of its business activities. The 2014 SSE Act already showed a recognition of and interest in enterprises with objectives other than simply the return for shareholders. Organisations concerned about demonstrating their societal commitment can now choose between opting for the SSE enterprise form, pursuing a corporate social responsibility (CSR) agenda, or giving themselves a mission (Pacte law). In this context, what is the role, meaning and future of the SSE enterprise? This article describes the relationship between these different approaches and models of societal responsibility to see how they converge and differ.

Reconsiderar la empresa de la ESS a la luz de la RSE y de la ley Pacte

Desde las desviaciones de la financiarización de las empresas, la misión de la empresa ha evolucionado para tener en cuenta los impactos relacionados con su actividad. La ley de 2014 sobre la ESS denotaba un reconocimiento y un interés en las empresas basadas en otra lógica que la única remuneración a los accionistas. Ahora, las estructuras que desean destacar su compromiso social pueden elegir un estatuto de empresa de ESS, o inscribirse en un enfoque de responsabilidad social de las empresas (RSE), o bien adquirir un "razón de ser" (ley Pacte). ¿Por lo tanto, en este contexto, cuales son el lugar, el sentido y el futuro de la empresa ESS? El presente artículo caracteriza las relaciones entre estos enfoques y varios modelos de la responsabilidad social, a fin de determinar las convergencias y las singularidades.

*Le Mans Université, Laboratoire Gains-Argumans

**Bordeaux Sciences-Agro, UMR SAD-APT

***Aix-Marseille Université, Lest-CNRS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université Rennes 1 - - 129.20.131.166 - 30/08/2019 21:03 - © Association Recma

Depuis les dérives de la financiarisation des entreprises, la mission de l'entreprise évolue pour tenter de mieux prendre en compte les impacts liés à son activité. Bien loin de l'approche économique néoclassique qui lui donne pour seul objectif la rentabilité financière et la rémunération du capital, cette approche transforme l'entreprise en un acteur responsable sur le plan sociétal.

Au niveau international, cette tendance est particulièrement visible dans l'Agenda 2030 et l'accomplissement des Objectifs de développement durable (ODD) (OCDE-FAO, 2017 ; OCDE, 2018), mais aussi à travers la notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises (ISO 26000).

En France, la notion de « raison d'être » est ainsi au cœur de la loi Pacte (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises), adoptée le 11 avril 2019, qui propose notamment d'étendre la responsabilité sociétale à l'ensemble des entreprises en donnant à chacune d'elles la possibilité d'inscrire dans ses statuts une « raison d'être » afin de rendre opposables sur un plan juridique les manquements aux missions qui en découlent. La loi rend également possible la création d'entreprises à mission.

La loi du 21 juillet 2014 relative à l'ESS dénotait déjà une reconnaissance et un intérêt pour les entreprises reposant sur une logique autre que la seule rémunération des actionnaires. En effet, cette loi a étendu le périmètre de l'ESS, limité auparavant aux associations, aux coopératives, aux mutuelles et aux fondations, en offrant la possibilité à une société commerciale à visée sociale d'être reconnue entreprise de l'ESS. Désormais, les structures soucieuses de montrer leur engagement vis-à-vis du développement durable et des enjeux sociaux et sociétaux ont donc le choix de s'inscrire dans une démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), de se doter d'une raison d'être ou d'obtenir un statut ESS et/ou un agrément Esus (entreprise solidaire d'utilité sociale). La volonté exprimée dans la loi Pacte de mieux prendre en compte l'impact social des entreprises capitalistes semble donc rejoindre le mouvement anciennement initié par les entreprises de l'économie sociale et solidaire.

fiction

Cette évolution pourrait constituer une étape importante tant pour l'ESS que pour les entreprises commerciales classiques. En effet, si, au niveau international, la norme ISO 26000 a énoncé dès 2010 les lignes directrices pour façonner des pratiques de responsabilité sociétale, les évolutions récentes des cadres législatifs et l'émergence de nouveaux modèles d'entreprises en France et à l'échelle internationale questionnent la promesse de responsabilité sociétale inhérente à l'entreprise d'ESS et, par là, la figure de « l'entreprise d'ESS », tout comme elles questionnent l'identité d'une entreprise classique et ses pratiques.

Dans cette évolution récente, on peut craindre une dilution de l'entreprise d'ESS dans un concept plus large répondant mieux aux attentes actuelles de la société (c'est la crainte exprimée dans *Le Monde* du 15 mars 2019 par une douzaine de responsables d'ONG

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université Rennes 1 - - 129.20.131.166 - 30/08/2019 21:03 - © Association Recma

et d'organisations de l'ESS). On peut par ailleurs s'interroger sur l'absence relative de prise en compte du modèle de l'entreprise d'ESS dans les transformations en cours afin de mieux les structurer. Mais la loi Pacte peut aussi être, pour les entreprises de l'ESS, l'occasion de se régénérer en interrogeant leurs pratiques, dans le prolongement du guide d'amélioration des bonnes pratiques de l'ESS publié par le Conseil supérieur de l'ESS en 2017. Et on peut même espérer qu'elle entraîne une meilleure reconnaissance de pratiques spécifiques que l'ESS expérimente depuis longtemps.

Dès lors, dans ce contexte, quels sont la place, le sens et l'avenir de l'entreprise de l'ESS ? En croisant analyse bibliographique et analyse des pratiques mises en œuvre par les acteurs, nous revenons sur les nouvelles attentes sociétales auxquelles les démarches RSE et la loi Pacte tentent de répondre (I), puis nous montrons le caractère paradoxal de la faible prise en compte de l'ESS (II), avant de discuter d'un possible dialogue entre ces différentes approches de la responsabilité sociétale (III).

L'entreprise « classique » à l'aune de nouvelles attentes sociétales

La volonté de placer la responsabilité au cœur de l'entreprise fait suite aux dérives de la financiarisation des entreprises de droit commercial et questionne les entreprises sur leur rôle dans la société au-delà de leur seule fonction économique.

L'affirmation de la responsabilité de l'entreprise, un enjeu international

La conception classique de l'entreprise est questionnée par l'émergence et la prise en compte de nouveaux concepts et démarches fortement inspirés par l'idée que la performance financière (à court terme) et les intérêts des actionnaires ne sont pas les uniques objectifs légitimes d'une entreprise. C'est ce que Freeman (1984) a appelé le basculement d'une *shareholder value* (l'entreprise comme réunion d'actionnaires) à une *stakeholder value* (l'entreprise comme réunion de parties prenantes). Il reste toutefois à déterminer quelles sont les parties prenantes légitimes pour l'entreprise, qu'elles soient internes, comme les salariés, ou externes, comme les investisseurs, voire la communauté.

On voit ainsi émerger des visions plus complexes de l'entreprise qui intègrent le plus souvent des piliers de la RSE et du développement durable (Brundtland, 1987 ; Afnor, 2010). Ces réflexions entendent valoriser un modèle d'entreprise dont le profit ne serait pas la seule finalité, celle-ci étant également d'ordre social et environnemental (Besse et Dufourcq, 2004). Cette idée s'inscrit dans la continuité des réflexions sur la responsabilité sociétale de l'entreprise ou du dirigeant, formalisées une première fois par Bowen (1953), et sur la notion de performance globale ébauchée par Carroll (1979). On les

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université Rennes 1 - - 129.20.131.166 - 30/08/2019 21:03 - © Association Recma

retrouve aussi dans les rapports Sudreau (1975) et Viénot (1995), qui pointaient déjà l'enjeu de la participation et proposaient la création d'une entreprise sans but lucratif, à mi-chemin entre la société et l'association, ou encore la société à gestion participative, voire la société des travailleurs associés, pour répondre à la crise du taylorisme. Mais cette idée revêt une urgence nouvelle avec la crise financière de la fin des années 2000 et la financiarisation des entreprises guidées par la seule rémunération des actionnaires, ce que Segrestin et Hatchuel (2012) nomment « *les dérives de la* corporate governance » ou que Favereau qualifie de « *grande déformation* » (Roger *et al.*, 2012). Plusieurs nouveaux statuts d'entreprise apparus ces dix dernières années à l'échelle internationale sont l'expression de ce mouvement de responsabilisation de l'entreprise[1] (UE, 2011). Ce phénomène international reflète le besoin de réconcilier l'entreprise et la société en dépassant le seul intérêt financier des actionnaires pour remettre les entreprises au service de la communauté.

Inscrire les enjeux sociaux et environnementaux dans la « raison d'être » de l'entreprise

En phase avec cette évolution internationale, la loi Pacte conduit à s'interroger sur la raison d'être d'une entreprise[2] en introduisant le statut de « société à mission », qui modifie le code du commerce (article L 210-10) afin d'inscrire de façon statutaire l'objet de l'entreprise, qui devient ainsi opposable aux parties prenantes pour un engagement clair et sincère (loi Pacte, 2019, art. 169, p. 109). Cette loi ambitionne plus généralement de repenser la place de l'entreprise dans la communauté. *« La société (terme juridique retenu pour désigner l'entreprise) est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération des enjeux sociaux et environnementaux de son activité »* (Loi Pacte, 2019, art. 169, p. 107).

Ce que propose la loi Pacte s'appuie largement sur le rapport rédigé par Notat et Sénard (2018) et sur des travaux universitaires qui invitent depuis quelques années à « refonder l'entreprise » en proposant une nouvelle vision : « société à objet social étendu » (Segrestin et Hatchuel, 2012), « entreprise à mission » (Levillain, 2017) ou « entreprise d'intérêt collectif » (Notat et Sénard, 2018). La réflexion part notamment du constat que certaines entreprises « classiques » complètent leur statut commercial par des règles statutaires qui traduisent leur volonté de poursuivre d'autres finalités que la maximisation du profit. Cette idée offre *a priori* un point de rencontre évident avec le modèle d'ESS, fondé lui aussi sur la recherche d'une lucrativité limitée au profit de finalités d'intérêt collectif ou d'intérêt général. La démarche est similaire à celle qui caractérise les coopératives en tant que sociétés commerciales choisissant de se doter de règles plus contraignantes quant à leur gouvernance et la distribution de leurs excédents dans le cadre de statuts légaux (Chomel *et al.*, 2013 ; Filippi, 2016). Elle rejoint plus largement celle de l'ESS, qui rassemble des entreprises faisant le

(1) Par exemple : *Benefit Corporation*, *Public Benefit Corporation* ou *Social Purpose Corporation* aux États-Unis (depuis 2010) ; *Communauty Interest Companies* au Royaume-Uni (2005) ; coopératives sociales en Italie (1991) ; sociétés à finalité sociale en Belgique (1995) ; coopératives de solidarité sociale au Portugal (1998) ; sociétés coopératives d'intérêt collectif en France (2001) ; *Società Benefit* en Italie (2016) ; *Corporacion de Beneficio Social à Porto Rico (2015)*, etc.

(2) Article 169 I. – Le chapitre Ier du titre IX du livre III du code civil est ainsi modifié : 1) L'article 1833 est complété par un alinéa ainsi rédigé : *« La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. »* ; 2) L'article 1835 est complété par une phrase ainsi rédigée : *« Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité. »* Loi Pacte, 2019, p. 107.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université Rennes 1 - - 129.20.131.166 - 30/08/2019 21:03 - © Association Recma

choix d'encadrer leur activité économique par des statuts qui en font des sociétés de personnes et non de capitaux. Le modèle d'ESS est porteur d'innovations qui mettent l'accent sur deux types de modalités centrales dans la définition d'une société à objet social étendu : la place des parties prenantes et la notion de lucrativité limitée. Les entreprises de l'ESS expérimentent ainsi des formules de répartition des droits de vote qui déterminent la gouvernance de l'entreprise et des formules de répartition des bénéfices qui expriment sa finalité.

L'entreprise de l'ESS au regard de ces évolutions

A priori plutôt bien placé pour répondre à cette vision d'une entreprise cherchant autre chose que le seul profit, le modèle de l'entreprise d'ESS apparaît pourtant largement absent de ces réflexions. Il est intéressant d'essayer de comprendre pourquoi.

Entreprise de l'ESS et RSE : des registres différents

Le renouveau du questionnement sur la finalité de l'entreprise par l'ajout d'une dimension sociétale (Acquier et Aggeri, 2008) offre des similitudes évidentes avec le modèle de l'ESS. Cependant, il tend aussi à brouiller les frontières entre l'entreprise de capitaux et celle d'ESS, car l'ESS et la RSE *« ne sont ni de même nature ni du même monde »* (Blanc, 2008). Dans quelle mesure le modèle de l'ESS s'inscrit-il dans les objectifs de la RSE ? En quoi la RSE questionne-t-elle les pratiques de l'entreprise de l'ESS ? Et comment l'ESS pourrait-elle être inspirante pour encastrer des pratiques entrepreneuriales dans la société ?

Le modèle de l'entreprise de l'ESS, en se détachant des notions de maximisation du profit et de rationalité individuelle égoïste pour mettre en œuvre avec efficacité plus de justice sociale, de coopération, de solidarité et d'action collective (Peeters, 2003 ; Defourny et Nyssens, 2011 ; Roelants, 2013 ; Laville, 2016), semble *a priori* en mesure d'apporter une réponse pertinente à l'enjeu de la prise en compte d'une dimension sociale. De fait, il repose justement sur une gouvernance non pas actionnariale mais sociétariale que traduit le principe de double qualité (Fauquet, 1935 ; Vienney, 1994). Les principes propres aux entreprises d'ESS, auxquels la loi de 2014 a apporté une reconnaissance juridique (art. 1), traduisent cette volonté de prendre en compte une performance qui n'est pas que financière. On retrouve ici *« la primauté donnée à la gestion de service sur la gestion de rapport », « la caractéristique d'origine »* de l'économie sociale (Vienney, 1994). L'entrepreneuriat collectif, qui est au cœur de l'ESS, prend en effet sa source dans une approche qui ne découle pas d'une lecture seulement économiste du fonctionnement de la société. Dès leur apparition au XIXe siècle, les coopératives expriment l'importance, à côté de la dimension économique de l'acte de production, d'une dimension sociale, voire sociétale. Elles

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université Rennes 1 - - 129.20.131.166 - 30/08/2019 21:03 - © Association Recma

s'inscrivent soit dans une posture d'amélioration, soit dans une volonté de transformation radicale de la société telle qu'exprimée par la « *République coopérative* » de Charles Gide. Elles prônent un modèle « a-capitaliste », dans lequel le bénéfice est un moyen et non une fin (OIT, 2008). Les réflexions sur l'entreprise de l'ESS se confrontent donc à la source de création de valeur économique, à son efficacité sociale, mais aussi à leur mesure et à leur partage.

Globalement, le modèle de l'entreprise d'ESS repose sur des principes qui, s'ils sont correctement mis en pratique, reflètent une démarche de « *RSE intégrée* » (Martinet et Payaud, 2008), où les objectifs non économiques sont intégrés au cœur de l'activité économique et non comme un éventuel effet induit si les résultats le permettent ou si la loi y oblige. L'ESS et la RSE ont pourtant dès le début entretenu des relations ambivalentes. Comme le souligne Richez-Battesti (2010), l'émergence de la notion de RSE dans les années 1990 a suscité de la part de l'ESS intérêt mais aussi suspicion : intérêt à ce que les principes et pratiques propres à l'ESS soient davantage reconnus et que sa contribution soit mieux évaluée du fait de cet accent nouveau mis sur les contributions non économiques des entreprises, mais suspicion quant à l'objectivité et à la finalité de cette évaluation si elle est réalisée au moyen d'outils conçus par et pour l'entreprise traditionnelle et si elle est instrumentalisée, voire détournée, dans une logique d'affichage marketing.

Tout en affirmant souvent qu'elle répondait « naturellement » aux exigences de la RSE, l'ESS ne s'est pas pour autant détournée de cette question et a même été précurseur en élaborant dès les années 1990 un outil adapté : le bilan sociétal. Créé à l'initiative du Centre des jeunes, des dirigeants, des acteurs de l'économie sociale et solidaire (CJDES), il incite l'organisation à s'interroger sur ses pratiques économiques, sociales et environnementales. Il constitue pour elle et pour ses partenaires un instrument ambitieux d'aide à la décision en proposant une évaluation de la performance globale de l'entreprise pour en faire un outil de pilotage et de changement organisationnel. À ce titre, comme le souligne Capron (2003), il s'agit d'une innovation managériale majeure, dont l'utilisation est certes restée assez confidentielle, mais qui répond aux exigences de la RSE telles que la norme ISO 26000 les a formalisées (Heslouin, 2011).

L'absence paradoxale du modèle de l'ESS dans la réflexion sur l'objet social de l'entreprise

Tant les termes employés dans cette réflexion que les analyses qui les sous-tendent semblent contourner l'entreprise de l'ESS, qui, sans être complètement ignorée, est soit minimisée, soit discréditée. Ainsi, il est essentiellement fait référence à la Scop en tant que modèle permettant aux salariés *« d'accéder au capital de l'entreprise, voire d'en acquérir le contrôle »* (Segrestin et Hatchuel, 2012). C'est la même logique qui traverse les travaux des Bernardins (Roger *et al.*, 2012) amorcés dès 2009. Chez Notat et Sénard (2018), l'ESS est même explicitement perçue comme un modèle dépassé : *« Si*

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université Rennes 1 - - 129.20.131.166 - 30/08/2019 21:03 - © Association Recma

l'économie sociale et solidaire (ESS) a constitué une "troisième voie" entre l'action publique et l'économie de marché, il semble qu'une autre voie puisse se dessiner, celle d'une économie responsable, parvenant à concilier le but lucratif et la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux. » Autrement dit, quand il n'est pas considéré comme dépassé ou ayant échoué à atteindre ses objectifs, le modèle d'ESS est considéré au mieux comme un modèle marginal pouvant apporter une réponse originale, éventuellement pertinente, à la seule question de la participation des salariés à la gouvernance.

La remise en question de la frontière entre lucratif et non-lucratif est un autre argument pour disqualifier les entreprises de l'ESS. Le travail de Levillain (2017) sur les entreprises à mission insiste sur la nécessité de sortir d'une stricte dichotomie entre buts lucratif et non lucratif. Dans cette perspective, bien que mettant largement l'accent sur la question de la gouvernance, il occulte les entreprises de l'ESS, si ce n'est dans un tableau sur les nouvelles formes de société et leurs modes de gouvernance (p. 180), où la référence à l'ESS se limite à la Scic. Il ne fait pas plus référence à l'ESS lorsqu'il utilise le terme « mission » pour caractériser un projet collectif et une promesse de solidarité (p. 110, puis p. 193 et suiv.). Dans une veine assez proche, d'autres auteurs parlent d'*« entreprise hybride »*, comme un modèle intermédiaire entre l'entreprise à but non lucratif et celle à but lucratif où se combinent des objectifs lucratifs et philanthropiques (Brouard, 2007). Mais la dimension de (non)-lucrativité tend à masquer l'objectif plus essentiel de l'ESS qui est celui du *« service rendu aux membres »*, voire à la communauté. Le rapport RSE, aujourd'hui remplacé par le rapport des performances extra-financières (ou reporting extra-financier), en est l'illustration. Avec la loi Pacte, la bascule entre la dimension philanthropique de l'engagement et l'engagement responsable auprès de la communauté semble être réalisée (Moreau, 2017 ; Mariaux et Reynaud, 2018), mais dans une ignorance totale des expériences multiples des entreprises de l'ESS.

Caractériser les relations entre RSE, « raison d'être » selon la loi Pacte et entreprise de l'ESS

Il s'agit maintenant de caractériser les relations ambivalentes entre l'ESS, la RSE et la loi Pacte, qui inscrit dans l'objet social de l'entreprise des démarches qui relevaient jusqu'à présent d'un engagement volontaire.

ESS et RSE, une proximité d'objectifs ?

La dimension environnementale, sur laquelle la RSE se focalise, n'est pas inhérente au modèle de l'entreprise d'ESS, même si la problématique de la préservation environnementale est au cœur même des activités développées par certaines structures de l'ESS telles que les Amap, le réseau Biocoop, Enercoop ou une partie des coopératives agricoles. C'est le cas également des nombreux

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université Rennes 1 - - 129.20.131.166 - 30/08/2019 21:03 - © Association Recma

acteurs de l'ESS, le plus souvent associatifs, qui s'inscrivent dans le mouvement de l'économie circulaire, où des associations comme Emmaüs, Envie ou le réseau des Ressourceries ont été pionnières en matière de recyclage. Néanmoins, la contribution environnementale de l'ESS n'est pas inhérente au modèle lui-même, et la variété des pratiques dans ce domaine n'apporte pas de réponse solide et univoque. Il y a un enjeu majeur de mesures d'impact pour identifier plus précisément leur contribution à la dimension environnementale de la RSE.

Les questions de participation des salariés et de conditions de travail sont centrales dans les réflexions sur la dimension sociale de la RSE. Dans ce domaine, à l'exception de la Scop et des modèles qu'elle a inspirés (Scic et CAE), pour lesquels la participation des salariés à la gouvernance est l'essence même de leur démarche, l'entreprise d'ESS ne se distingue pas *a priori* de façon significative d'une entreprise classique (Joutard *et al.*, 2017). Ce n'est donc pas dans le modèle lui-même mais dans des pratiques spécifiques à telle ou telle entreprise (ou forme d'entreprise) de l'ESS que l'on peut trouver des modalités favorisant la participation des salariés et le dialogue social, même si, depuis la loi de 2014, les entreprises de l'ESS sont incitées à organiser une représentation des salariés dans leurs instances de gouvernance. Il apparaît toutefois que, du fait qu'elle répond à des besoins territoriaux, l'entreprise d'ESS offre des emplois plus stables car plus difficiles à délocaliser. Par exemple, les coopératives agricoles, de par leur ancrage territorial, inventent des solutions pour répondre aux besoins de leurs membres tout en les aidant à valoriser leurs productions dans les filières courtes et longues sur des marchés compétitifs. Leurs investissements dans la production de qualité (produits et entreprises) et dans la création d'outils industriels performants en font souvent les premiers employeurs dans les espaces ruraux.

Plusieurs études ont cherché à évaluer les conditions de travail dans l'ESS dans une perspective comparatiste avec les autres formes d'entreprises (Hély, 2009 ; Richez-Battesti, Petrella et Melnik, 2011 ; Nirello et Prouteau, 2017). Globalement, ces études constatent une moindre qualité de l'emploi dans les associations, mais attribuent davantage ce résultat aux caractéristiques des secteurs d'activité où évoluent les associations qu'au modèle associatif lui-même. Pour une large part, ces activités relèvent en effet des « biens relationnels » (Uhlaner, 1989), pour lesquels les compétences requises et la disponibilité exigée sont souvent largement sous-estimées par les conventions collectives qui encadrent les conditions de travail (lorsqu'elles existent). Les données disponibles sur l'emploi en ESS ne permettent pas de prétendre que ce modèle d'entreprise est, en soi, porteur de meilleures conditions de travail pour les salariés et d'un dialogue social de meilleure qualité. Cependant, les études menées depuis quelques années par Chorum soulignent que la satisfaction au travail y est en moyenne plus importante que dans les entreprises classiques.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université Rennes 1 - - 129.20.131.166 - 30/08/2019 21:03 - © Association Recma

Enfin, s'agissant de la dimension économique de la RSE, les structures de l'ESS au sens de la loi de 2014 sont des entreprises, et donc soumises à l'obligation d'être rentables pour assurer leur pérennité, même si leur activité est statutairement organisée en fonction de principes qui limitent, voire interdisent, l'appropriation individuelle des bénéfices. Cela est vrai également des associations, qui sont plus souvent engagées dans des activités non marchandes, mais dont le financement est majoritairement d'origine privée et de moins en moins sous forme de subvention publique (Tchernonog et Prouteau, 2019). Dans les secteurs d'activité où elles sont en concurrence avec des entreprises classiques (banque, assurances, services aux personnes, agroalimentaire ou commerce de détail, par exemple), les entreprises d'ESS affichent des performances souvent supérieures à leurs concurrents. Des études comme celle du BIT (Birchall et Ketilson, 2009) sur les coopératives ont montré que les entreprises de l'ESS sont plus résilientes, notamment parce que leurs statuts spécifiques les protègent d'un éventuel rachat par un investisseur extérieur et parce qu'elles sont porteuses d'une meilleure soutenabilité financière du fait d'un coût du travail moins élevé, en raison notamment de l'importance du bénévolat. De par sa nature, le modèle de l'entreprise d'ESS hybride la performance économique avec d'autres éléments de performance, valorisant ainsi une forme de performance économique collective ou sociétaire qui n'est pas assimilable à la performance économique actionnariale.

Un objet social étendu déjà présent dans l'entreprise d'ESS ?

Le modèle de l'entreprise d'ESS offre en revanche des garanties intrinsèques solides vis-à-vis de l'engagement sociétal. Le fait que l'ESS soit souvent intervenue au préalable ou en remplacement des acteurs publics ou marchands afin de répondre à des besoins sociaux laissés sans réponse ou non identifiés comme tels a été largement documenté, y compris à travers le prisme économique standard, en termes de capacité à répondre à certaines situations d'échec et de défaillances du marché. Bloch-Lainé (1994) mettait déjà en exergue les *« spécificités méritoires »* des associations, en particulier leur capacité à générer un bénévolat qui leur permet d'être plus efficaces et d'apporter une réponse là où une logique strictement marchande en est incapable. La récente étude de Prouteau (2019) sur le bénévolat estime que celui-ci équivaut à 1,32 à 1,46 million d'emplois ETP en France, soit 6 % environ de la population active employée.

L'engagement de l'ESS dans des activités largement non marchandes est un des aspects de la capacité de ce modèle d'entreprise à répondre à certains enjeux de société, en particulier en direction des catégories vulnérables. Les associations ont été pionnières et restent des acteurs majeurs dans la prise en charge des handicapés, des migrants, des personnes âgées, des personnes exclues du marché du travail, etc. Cette contribution n'est pas limitée aux

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université Rennes 1 - - 129.20.131.166 - 30/08/2019 21:03 - © Association Recma

seules associations, comme le montre l'action pionnière des coopératives dans le maintien d'activités dans les territoires (Filippi, 2015) ou l'accès au crédit pour les personnes ou les projets que le système bancaire traditionnel laisse sans réponses (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2006). Elle est également perceptible dans les activités des mutuelles de santé, tant dans leurs activités assurantielles (livre 2) – où elles essayent de maintenir le reste à charge à un niveau supportable tout en garantissant une solidarité entre leurs adhérents *via* une politique tarifaire différente de celles de leurs concurrents – que dans leurs activités de services de soins et d'accompagnement mutualiste (SSAM) et leurs actions sociales et de prévention (livre 3), qu'elles ont développées historiquement en complément de l'activité d'assurance (Siney-Lange, 2018).

Sous la pression de la concurrence, en raison du retrait brutal de certains soutiens publics sous l'influence d'une vision technocratique qui refuse de reconnaître certaines de ses particularités (c'est le cas de l'approche juridique européenne de la non-lucrativité, qui tend à considérer que tout ce qui n'est pas gratuit est nécessairement à but lucratif[3]), le modèle entrepreneurial que représente l'ESS est parfois banalisé ou instrumentalisé, dévoyé dans ses modalités et ses finalités. Il n'échappe pas à un phénomène d'isomorphisme institutionnel (Enjolras, 1999 ; Bidet, 2003) que Meister avait, dès les années 1970, identifié à travers ce qu'il nomme *« la dégénérescence »* des organisations. *Via* certaines de ses déclinaisons spécifiques, ce modèle apparaît pourtant comme une source d'inspiration pour une vision nouvelle de l'entreprise inspirée des attentes de la RSE. Segrestin et Hatchuel (2012) défendent une vision de l'entreprise qui ne se limite pas aux actionnaires mais qui n'entend pas non plus englober toutes ses parties prenantes, du fait que celles-ci ne sont pas également engagées vis-à-vis de l'entreprise. Sur cette base, ils suggèrent de restreindre la communauté de l'entreprise aux *« parties prenantes engagées »* : les associés (actionnaires) et les salariés. À travers le principe de double qualité et la place qu'y occupent les bénévoles, le modèle de l'entreprise d'ESS enrichit/offre une vision plus complexe de cette notion de *« parties prenantes engagées »*. Le principe de double qualité, qui est au cœur du fonctionnement d'une mutuelle ou d'une coopérative, implique que l'associé puisse être également usager du service fourni par l'entreprise. Il s'agit donc d'une partie prenante doublement engagée. Le modèle de l'entreprise d'ESS inclut presque systématiquement une autre partie prenante engagée : les bénévoles, dont le rôle managérial a été formalisé par Desroche (1976) avec le quadrilatère de gestion. Ils peuvent être des associés, adhérents ou non de la structure. De par ses caractéristiques, le modèle de l'entreprise d'ESS invite donc à étendre la réflexion sur cette notion de partie prenante engagée au-delà des seuls associés et salariés, sur lesquels elle s'est jusqu'à présent focalisée.

L'exemple de la Scic reflète la complexité propre au modèle de l'entreprise d'ESS. Il est conçu pour inclure une multitude de parties

(3) Driguez L., 2017, *Le but non lucratif en droit de l'Union européenne, ou de la nécessité d'adopter une notion nouvelle de lucrativité limitée*, Institut de recherche en droit international et européen de la Sorbonne, Paris, MGEN, 2017.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université Rennes 1 - - 129.20.131.166 - 30/08/2019 21:03 - © Association Recma

prenantes hétérogènes (personnes physiques ou morales, secteur privé ou public) avec des modalités statutaires précises qui déterminent leur participation à la gouvernance de l'entreprise. Ces modalités s'inscrivent dans le respect du principe de gouvernance démocratique au sein de chaque collège tout en pondérant l'importance de chaque collège au sein du conseil d'administration en fonction de son engagement dans l'activité de la structure. La Scic concerne, par définition, des structures qui développent une activité d'intérêt collectif, donc qui ne limitent pas leur finalité à la recherche de profit et adoptent des règles très contraignantes vis-à-vis de sa distribution. Le modèle de la Scic s'inscrit donc clairement dans cette vision de l'entreprise d'intérêt collectif que défendent Notat et Sénard (2018) et que la loi Pacte a rebaptisée « intérêt social ». Ce modèle, pourtant, est totalement absent du débat sur l'entreprise à objet social étendu. La manière dont il pourrait inspirer cette nouvelle vision de l'entreprise n'est discutée par aucun des auteurs qui s'y sont intéressés. La notion d'intérêt social revient pourtant au cœur de la réflexion sur la responsabilité de l'entreprise.

L'exemple de la Scic montre que le modèle de l'entreprise d'ESS se heurte à une difficulté majeure qui est celle de faire reconnaître et de valoriser les modalités originales et pertinentes qu'elle parvient à mettre en œuvre. Cette difficulté est accentuée par le fait qu'il lui est parfois difficile de rester, dans ses pratiques, fidèle à ses principes en raison du phénomène d'isomorphisme évoqué précédemment. La gouvernance démocratique, en particulier, est complexe à faire fonctionner et peut même être dévoyée, ce qui fait qu'elle se heurte à des limites, voire des instrumentalisations, qui sont parfois exploitées pour disqualifier le modèle lui-même. Elle est également questionnée par les aménagements successifs apportés aux cadres juridiques originaux pour permettre la participation croissante d'associés non coopérateurs ou la création de filiales commerciales par des structures de l'ESS, menant notamment à la constitution de groupes coopératifs ou associatifs. Avec la loi de 2014, on voit en outre apparaître au sein de l'ESS un modèle jusque-là inconnu et porteur de confusion : celui de l'entreprise à associé unique (Sasu ou EURL), fonctionnant sur la base d'une gouvernance hybride mais non démocratique car fondée sur l'apport en capital pondéré par des dispositifs de participation salariale (CN Cress, 2017). En accueillant ce type d'entreprises, l'ESS renforce certes son attractivité vis-à-vis de certains projets entrepreneuriaux, mais elle affaiblit en même temps la cohérence du modèle d'entreprise qu'elle entend représenter et des principes fondamentaux sur lesquels celui-ci repose.

Quels modèles pour demain ?

La Loi Pacte poursuit plusieurs objectifs. Elle inscrit la responsabilité dans l'objet social de l'entreprise, permettant ainsi de définir des objectifs opposables aux tiers, d'où les missions déclinées en objec-

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université Rennes 1 - - 129.20.131.166 - 30/08/2019 21:03 - © Association Recma

tifs contrôlables et évaluables dans les statuts même de l'entreprise. Elle vise également à restaurer l'image de l'entreprise dans la société en accordant une plus forte légitimité et une reconnaissance légale à des structures capables de défendre des innovations sociétales pour réconcilier profits et impacts sociétal et environnemental. Enfin, elle incite à considérer la responsabilité sociétale des entreprises non plus comme une stratégie mais comme étant au cœur de l'entreprise. Cependant, la loi ne résoudra pas automatiquement les problèmes de mise en œuvre.

À toutes les époques, les entreprises de l'ESS ont été des lieux d'expérimentation pour tenter d'apporter une réponse originale à des besoins sociétaux. Aujourd'hui encore, elles pallient des désengagements de l'État et s'appuient sur des investissements par les citoyens pour faire face à l'échelle locale à la complexité des problèmes posés. Elles apparaissent donc comme des viviers d'expérimentation, en lien avec leur capacité d'adaptation aux besoins de leurs membres mais aussi de la société, à leur diversité et à leurs évolutions. Elles peuvent ainsi contribuer durablement à réconcilier l'entreprise et la société, et donc s'inscrire dans l'objectif de la loi Pacte. Les difficultés propres à l'évaluation de leurs performances, de leurs impacts et de leurs innovations, qu'elles partagent avec toutes les entreprises à finalité sociale, peuvent cependant masquer leur résilience particulière. Il est donc essentiel pour elles d'améliorer l'identification et la mesure de leurs impacts sociaux et politiques et de mieux faire connaître leurs avancées. L'amélioration de la mise en œuvre des principes sur le volet social en lien avec leurs salariés et bénévoles, comme sur le volet environnemental en lien avec la RSE, reste un enjeu majeur. Le positionnement plus général des entreprises de l'ESS dans la réalisation des ODD et des objectifs internationaux est une source de régénérescence pour elles.

Depuis deux siècles, la capacité d'innovation et de résilience des entreprises de l'ESS est tournée vers les principaux objectifs poursuivis par la loi : recherche d'une gouvernance responsable par l'intégration d'organes formels ou informels pour associer des parties prenantes élargies, évaluation des résultats à l'aune d'une notion de performance qui n'est pas uniquement financière ni économique, prise en compte de l'intérêt général par leur capacité à trouver des réponses aux enjeux de la précarité et de l'exclusion. Sans être parfaitement exemplaire ni toujours irréprochable, l'ESS a su expérimenter là où ni les pouvoirs publics ni les entreprises classiques n'en ont été capables, en portant une vision de l'entreprise basée sur des pratiques organisationnelles qui pourraient soutenir les actuelles réflexions sur la refonte de l'entreprise. On peut donc légitimement regretter que ces réflexions cherchent davantage à s'y opposer qu'à construire une nouvelle synergie en s'en inspirant.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université Rennes 1 - - 129.20.131.166 - 30/08/2019 21:03 - © Association Recma

Bibliographie

Acquier A. et Aggeri F., 2008, « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, n° 180, p. 131-157.

Besse G. et Dufourcq E. , 2004, *Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises*, Inspection générale des affaires sociales, Dares.

Bidet É. , 2003, « L'insoutenable grand écart de l'économie sociale. Isomorphisme institutionnel et économie solidaire », *Revue du MAUSS*, n° 1(21), p. 162-178.

Birchall J. et Ketilson L. H. , 2009, *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*, BIT.

Blanc J. , 2008, « Responsabilité sociale des entreprises et économie sociale et solidaire : des relations complexes », *Économies et sociétés*, « Développement, Croissance et Progrès », Presses de l'Ismea, XLII (1), p. 55-82.

Bloch-Lainé F. , 1994, « Les spécificités méritoires des associations de service social », *Recma*, n° 275-276, p. 90-99.

Bowen H. R. , 1953, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Row (réédité en 2013 par Press of University of Iowa).

Brouard F. , 2007, « Réflexions sur l'entrepreneuriat social », Administrative Sciences Association Of Canada.

Brundtland G., 1987, *Our Common Future*, Report of the World Commission on Environment and Development, Nations unies.

Capron M. , 2013, « Conceptions de la RSE », dans N. Postel et R. Sobel (dir.), *Dictionnaire critique de la RSE*, Paris, Presses universitaires du Septentrion, p. 65-70.

Capron M., 2003, « Un nouvel instrument d'auto-évaluation des organisations : le bilan sociétal », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, n° 3, p. 55-70.

Carroll, 1979, « A three-dimensional conceptual model of corporate social responsibility », *Academy of Management Review*, n° 4, p. 497-505.

Chomel C., Decleck F., Filippi M., Frey O. et Mauget R., 2013, *Les Coopératives agricoles : identité, gouvernance et stratégies*, Paris, Larcier.

CN Cress, 2017, « Les sociétés commerciales de l'ESS : Premiers éléments d'analyse ».

Commissariat général du Plan, 1999, *Entreprise et performance globale*, Paris, Economica.

Defourny J. et Nyssens M., 2011, « Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 319, p. 18-35.

Desroche H., 1976, *Le Projet coopératif. Son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Économie et humanisme/Éditions ouvrières.

Fauquet G., 1935, *Le Secteur coopératif*, Bruxelles, AISC.

Filippi M., 2015, « Ancrage, gouvernance et mutations des coopératives françaises », Chapitre 3 in Rastoin J.L. et Bouquery J.M. (eds.), *Les industries agroalimentaires en France*, Collection « Les Etudes de La Documentation française », Paris.

Filippi M., 2016, « Concilier compétitivité et engagement : question de gouvernance ? », dans *Le Pouvoir d'agir des coopératives : textes choisis*, Sommet international des coopératives de Québec, Levis.

Freeman E., 1984, *Strategic Management : A Stakeholder approach*, Boston/Toronto, Pitman.

Hély M., 2009, *Les Métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF.

Heslouin M., 2011, « Le bilan sociétal, un outil pour mettre en œuvre l'ISO 26000 ? », *Recma*, n° 321, p.13-16.

Joutard X., Petrella F. et Richez-Battesti N., 2017, « L'organisation du travail au sein des organisations de l'économie sociale et solidaire : des modèles de GRH plus participatifs et épanouissants ? », congrès de l'AGRH, « AGRH et alternatives », 11-13 octobre, Aix-en-Provence.

Laville J.-L., 2016, *L'Économie sociale et solidaire : pratiques, théories, débats*, nouvelle éd., Paris, Seuil.

Levillain K., 2017, *Les Entreprises à mission. Un modèle de gouvernance pour l'innovation*, Paris, Vuibert.

Le Masson P. et Weil B., 2014, « Réinventer l'entreprise : la gestion collégiale des inconnus communs non appropriables », dans B. Segrestin, B. Roger et S. Vernac (dir.), *L'Entreprise, point aveugle du savoir*, Paris, Sciences humaines, p. 238-253.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université Rennes 1 - - 129.20.131.166 - 30/08/2019 21:03 - © Association Recma

Loi Pacte, 2019, « Le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises », Assemblée nationale, n° 1088, p. 962.

Loi Pacte, 2019, « Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises », *Journal officiel*, 23 mai, p. 152.

Mariaux S. et Reynaud E., 2018, « L'économie sociale et solidaire et ses parties prenantes : une étude du discours », *Finance – Contrôle – Stratégie*.

Martinet A.-C. et Payaud M., 2008, « Formes de RSE et entreprises sociales », *Revue française de gestion*, n° 11/180, p. 199-214.

Moreau M.-A., 2017, « L'originalité de la loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance dans les chaînes d'approvisionnement mondiales », *Revue droit social*, n° 10, p. 792-797.

Nirello L. et Prouteau L., 2017, « Des salariés associatifs moins bien payés ? Une analyse sociohistorique et statistique par domaine d'activité », *Travail et emploi*, n° 148, p. 31-54

Notat N. et Sénard J.-D., 2018, « L'entreprise objet d'intérêt collectif », rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, et du Travail, Paris.

OCDE et FAO, 2017, *Agricultural Outlook 2017-2026*.

OCDE, 2018, *Policy note on Sustainability. Better Business for 2030. Putting the SDGs at the core*, n° 38.

OIT, 2008, « Declaration on social justice for a fair globalization ».

Peeters A., 2003, « La responsabilité sociale globale des entreprises », *L'Année sociale*, p. 391-394.

Prouteau L, 2018, *Bénévolat et Bénévoles en France en 2017. État des lieux et tendances*, Addes.asso.fr.

Richez-Battesti N., 2010, « RSE et ESS : entre désamour et intégration stratégique ? », *Les Cahiers de la solidarité*, n° 23, « Responsabilités sociétales des entreprises. La spécificité des sociétés mutuelles dans un contexte européen », série « Responsabilité sociale des entreprises et diversité ».

Richez-Battesti N., Petrella F. et Melnik K., 2011, « Quelle qualité de l'emploi au sein de l'ESS : premiers résultats sur données françaises », *Recma*, n° 319, p. 57-77.

Richez-Battesti et Gianfaldoni P. (dir.), 2006, *Les Banques coopératives en France : le défi de la performance et de la solidarité*, Paris, L'Harmattan, « L'Esprit de l'innovation ».

Roelants B., 2013, « Cooperative growth for the 21st century », ICA-Cicopa.

Roger B. *et al.*, 2012, *L'Entreprise. Formes de la propriété et responsabilités* sociales, Paris, Collège des Bernardins, Lethielleux.

Segrestin B. et Hatchuel A., 2012, *Refonder l'entreprise*, Paris, Seuil, « La République des idées ».

Segrestin B., Levillain K., Vernac S. et Hatchuel A., 2015, *La Société à objet social étendu*, Paris, Presses des Mines.

Siney-Lange C., 2018, *La Mutualité, grande semeuse de progrès social*, Paris, La Martinière.

Sudreau P., 1975, *La Refonte de l'entreprise*, Paris, Éd. 10-18.

Tchernonog V. et Prouteau L., 2019, *Le Paysage associatif français*, Dalloz-Juris Associations.

Uhlaner C., 1989, « Relational goods and participation : Incorporating sociability into a theory of rational action », *Public Choice*, vol. 62, p. 253-285.

Vienney C., 1994, *L'Économie sociale*, Repères, Paris, La Découverte.

Viénot M., 1995, « Le conseil d'administration des sociétés cotées », rapport pour le Conseil national du patronat français (CNPF) et l'Association française des entreprises privées (Afep), Paris.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université Rennes 1 - - 129.20.131.166 - 30/08/2019 21:03 - © Association Recma