



Gouvernance des entreprises d'économie sociale : un regard au-delà d'une banalisation évidente

Marius Chevallier, Patrick Legros

Résumé

Français / English

La gouvernance, qu'elle soit mondiale, locale ou dans l'entreprise, promet une démocratisation des modes de régulation par l'implication de l'ensemble des parties prenantes. Ce programme de régulation collective de la société est depuis toujours celui que revendique l'économie sociale. Mais comment s'en saisit-elle réellement ? Met-elle en œuvre des pratiques alternatives ou innovantes ? En s'appuyant sur leurs recherches concernant les associations, les coopératives et les mutuelles, les auteurs tentent dans cet article de donner une vision réaliste de la gouvernance dans les entreprises de l'économie sociale en évitant les écueils d'un pessimisme excessif ou d'un enthousiasme naïf.

Governance (global, local or in the company) is a promise of democratization including participation of all stakeholders. But this promise is also one of the principles cited by social economy and nonprofit organizations. Therefore what is the reality of governance in those companies? Are they developing such a democratization? Based on their researches, authors try to give a realistic view of governance in social economy companies between excessive pessimism and naive enthusiasm.

Entrées d'index

Mots clés : collectif, hiérarchie, libéralisme, participation, professionnalisation

Key words : collective, hierarchy, liberalism, participation, professionalization

Texte intégral

Introduction

La notion de gouvernance témoigne d'une nouvelle mode mettant un accent particulier sur l'implication de la diversité des parties prenantes. Les entreprises d'économie sociale (coopératives, mutuelles et associations¹) présentent la particularité de s'être construites sur la participation des différent-e-s acteur-ric-e-s impliqué-e-s dans leur organisation et leur fonctionnement (usager-ère-s, bénévoles, administrateur-ric-e-s, salarié-e-s, partenaires...). Comment donc les situer par rapport à cette tendance contemporaine ? Qu'est-ce qui caractérise la gouvernance dans les entreprises de l'économie sociale ? Comment croisent-elles cette mode de la gouvernance ?

Pour ce faire, nous adoptons un point de vue volontairement critique afin de trancher avec les discours parfois lénifiants qui mettent d'emblée le secteur de l'économie sociale sur un piédestal. Le postulat, sur lequel s'appuient nos hypothèses et analyses, est que les entreprises d'économie sociale ne sont pas forcément plus vertueuses ou innovantes en matière de gouvernance, car il s'y joue aussi des luttes de pouvoir qui n'ont rien à envier aux entreprises « ordinaires », en somme capitalistes. Par ailleurs, nous souhaitons proposer dans cet article un regard incluant les coopératives, les mutuelles et les associations. En effet, derrière l'appellation unifiante « d'économie sociale », il se cache en réalité une grande diversité d'organisations et d'activités formant des « chapelles » qui ne dialoguent que rarement ensemble (Legros, 2000). Notre vœu est donc de questionner la gouvernance en prenant en considération cette diversité. Après avoir replacé dans un premier temps la notion de gouvernance dans le contexte de libéralisation-individualisation des sociétés contemporaines, nous nous attacherons ensuite à déconstruire la célèbre formule « un homme = une voix ». Enfin, nous verrons que si la réalité de la gouvernance dans les entreprises d'économie sociale n'échappe pas à la critique, il existe néanmoins des pratiques et des pistes originales qui méritent d'être soulignées et valorisées.

Cet article est le résultat de la confrontation de deux terrains de recherche. Le premier a consisté à interroger 24 coopérateur-ric-e-s et mutualistes impliqué-e-s bénévolement dans de grandes entreprises des régions Poitou-Charentes et Limousin dans les secteurs de la grande distribution, l'assurance et la banque. Les personnes interrogées étaient dans des fonctions de représentant-e-s des consommateur-ric-e-s. Cette recherche a également bénéficié d'une enquête exploratoire auprès de 30 élu-e-s et salarié-e-s d'un panel plus large d'entreprises d'économie sociale ajoutant des coopératives de travailleur-se-s et des coopératives de professionnel-le-s (commerçant-e-s, artisan-e-s, etc.). Ce travail a été mené de 2013 à 2015 (Caire *et al.*, 2015a) dans le cadre d'un programme financé par le Pôle recherche enseignement supérieur des universités de Poitiers, Limoges et La Rochelle, en partenariat avec les masters Droit et administration des organisations partenariales et/ou associatives (université de

¹ Depuis la fin des années 1970 (Jeantet et Verdier, 1982 ; Desroche, 1983), le terme consacré pour parler des coopératives, mutuelles et associations est « économie sociale » faisant de fait principalement référence aux dimensions statutaires, même si l'argumentation en faveur de cette expression datant du début du XX^e siècle (voir le palais de l'économie sociale à l'exposition universelle de Paris en 1900 et les travaux de Charles Gide à la même époque) a mis en avant une histoire et une culture communes au-delà du juridique. C'est cette expression que nous préférons ici à celles plus récentes « d'économie solidaire » et « d'économie sociale et solidaire ».

Limoges) et Droit et développement de l'économie sociale et solidaire (université de Poitiers). Le second terrain de recherche concerne une enquête en cours de réalisation pour les besoins d'une thèse de doctorat de sociologie. Elle consiste à interroger des cadres de direction et de proximité d'associations d'intervention sociale situées en Limousin. L'objectif est de les faire parler de leurs pratiques de l'encadrement, et d'analyser dans quelle mesure ils-elles parviennent à élaborer des stratégies s'éloignant des sentiers battus du management généraliste et uniformisant. Outre cette partie scientifique du travail, ces recherches sont fortement influencées par les expériences passées ou en cours des deux auteurs : l'un a été pendant plusieurs années directeur d'un centre de formation en travail social sous forme associative ; l'autre est actuellement administrateur d'une grande coopérative de consommation.

La gouvernance comme libéralisation-individualisation

La gouvernance désigne un mode de gouvernement reposant sur trois grands principes interdépendants : 1) la prise en compte du point de vue de tous-tes les acteur-ric-e-s concerné-e-s par un sujet, dans la perspective 2) d'aboutir à un large consensus sur les décisions prises collectivement, la finalité 3) étant d'atteindre le résultat le plus efficace possible (Quermonne, 2006, p. 517). Il s'agirait donc de renforcer les dynamiques collectives et le libéralisme-individualisme face aux hiérarchies contraignantes. Nous énonçons ici l'hypothèse que dans le contexte idéologique de l'époque contemporaine, il est probable que l'option libéralisme-individualisme soit la seule à se développer véritablement. Après avoir rappelé les grandes tendances idéologiques de l'époque contemporaine, nous analysons la place de la gouvernance en général et dans les entreprises en particulier.

La gouvernance resituée dans l'histoire des idéologies

L'époque contemporaine, que les historien-ne-s font débiter à la fin du XVIII^e siècle, se caractérise idéologiquement par un binôme libéralisme-individualisme et hiérarchisme qui s'oppose aux dynamiques collectives considérées comme un vestige passéiste des communautés rurales et des corporations². Face au déclin des formes collectives, des revendications se sont progressivement construites tout au long du XIX^e siècle pour recréer des espaces de fonctionnement collectif entre les échelles micro de l'individualisme-libéralisme et macro du pouvoir concentré³. Aujourd'hui, la notion d'économie plurielle défend cette idée d'un monde possible entre ces deux extrêmes de l'individu et du global (Roustang *et al.*, 1996 ; Laville, 2003). Ces batailles idéologiques se sont jouées sur les terrains sociétaux, politiques et intellectuels.

² On entend par le suffixe « -ismes » l'ensemble des courants de pensée qui défendent un même type principal de solution face aux problèmes rencontrés par les personnes : libéralisme-individualisme (les réponses doivent être trouvées par les personnes elles-mêmes, librement, c'est-à-dire sans contrainte extérieure) ; hiérarchisme (une personne ou une institution ayant un pouvoir concentré se charge d'élaborer des solutions qui s'imposeront aux personnes) ; collectivisme (l'ensemble des personnes concernées par un même problème élaborent ensemble des solutions).

³ C'est dans ces espaces que sont apparues les premières expériences d'économie sociale, notamment les sociétés de secours mutuel et les coopératives.

Au niveau sociétal, le développement des libertés individuelles d'une part et des politiques publiques d'autre part ont eu un impact sur les conditions de l'organisation collective. L'individualisme s'est manifesté notamment par une revendication croissante du respect des propriétés individuelles, les riches propriétaires exigeant de pouvoir décider seuls sur la totalité de leurs terres, par opposition au droit d'usage des communaux jusqu'alors en vigueur (Polanyi, 1983). Au Royaume-Uni, il s'est agi d'un mouvement socioéconomique lié à la volonté des propriétaires de développer le commerce de la laine dans le cadre d'une libéralisation de l'économie (en l'occurrence une mondialisation permettant de se libérer des frontières britanniques). Prades (2006) fait quant à lui l'hypothèse que le moindre développement des initiatives collectives en France qu'en Espagne ou en Italie s'explique en partie par le plus fort développement des politiques publiques. Là où l'État organise le système de sécurité sociale ou veille à l'égalité des territoires, les habitant-e-s ont moins besoin de s'organiser eux-mêmes.

Mais le déclin des formes collectives d'organisation est aussi le résultat d'une politique directe de lutte contre elles. La privatisation des terres au Royaume-Uni a bénéficié d'un appui politique fort avec le vote de l'Enclosure Act par la Chambre des Communes au XVIII^e siècle : cette loi met fin aux droits des communaux (Mazoyer et Roudard, 1997). Kropotkine (2010) note que la contrainte va plus loin en 1799 sous Édouard VI lorsque sont votées des sanctions pénales pour punir les tentatives d'organisation collective. Cette loi britannique fait écho à la loi Le Chapelier et au décret d'Allarde de 1791 qui interdisent en France les organisations ouvrières et paysannes et les corporations. Toujours en France, les collectifs d'investisseurs vont progressivement être autorisés, sous contrainte de validation par l'État, avant libéralisation en 1867 avec la loi sur les sociétés anonymes. Mais il faudra attendre 1884 pour l'autorisation des collectifs d'ouvriers et de patrons (loi Waldeck-Rousseau sur les syndicats), puis 1898 (loi sur la Mutualité) et 1901 (loi sur les associations, également portée par Waldeck-Rousseau) pour que tout regroupement formel de personnes soit désormais autorisé. Selon Kropotkine (2010), ce temps a largement suffi pour détruire une culture de l'organisation collective, qui perdurait pendant ce temps-là, notamment en Europe de l'Est.

Au niveau intellectuel, l'analyse darwinienne de la société a largement dominé au XIX^e siècle, renvoyant les hypothèses de Pierre Leroux aux oubliettes. Selon la première approche, les individus recherchent prioritairement leurs intérêts personnels et se font concurrence les un-e-s les autres, tandis que le moteur des personnes dans la seconde serait l'altruisme. On retrouve cette opposition dans le débat entre le Smith de la *Théorie des sentiments moraux*, dans laquelle il défend l'idée que les personnes sont mues par la sympathie, et le Smith de *La richesse des nations*, où c'est au contraire l'intérêt personnel qui domine. Dans ce contexte d'absence de régulation, les philosophes de l'État ont alors théorisé la nécessité d'un pouvoir central. Ce débat s'est rejoué dans la seconde moitié du XX^e siècle avec les travaux de Gareth Hardin (1968) qui défend l'idée que toute organisation collective mène au gaspillage et que les deux seules options organisationnelles efficaces sont la propriété privée individuelle, qui responsabilise directement le propriétaire, et un système hiérarchique avec sanctions. Milton Friedman (1962) défendait de son côté l'idée que la responsabilité de l'entreprise, c'est de faire du profit, se préoccuper des autres étant source d'inefficacités. La domination de ce courant a été tempérée par la reconnaissance institutionnelle des travaux de Ostrom (prix Nobel-d'économie en 2009) analysant de nombreux cas de fonctionnements collectifs efficaces et durables (Ostrom, 1990).

Toutefois, encore aujourd'hui, les approches collectives ou coopératives restent peu développées. Par exemple, le modèle de l'Éducation nationale repose plutôt sur le binôme hiérarchie (le savoir descendant du professeur) – individu (acquisition de compétences individuelles), tandis que les enseignements sur la pédagogie coopérative relèvent d'innovations marginales ou d'écoles privées. Dans ce contexte, bien qu'ayant développé une petite existence gouvernementale, médiatique, universitaire et quelques institutions propres de développement depuis la fin des années 1970, l'économie sociale reste très discrète et encore largement invisible à la majorité des acteurs économiques.

Dans le paysage idéologique contemporain, la gouvernance telle que définie par Quermonne (2006) s'affiche *a priori* contre l'idée de concentration du pouvoir. Le binôme semble changer : on passerait de l'alliance libéralisme-individualisme et hiérarchisme contre le collectivisme, à une nouvelle alliance où libéralisme et individualisme s'uniraient désormais au collectivisme contre le hiérarchisme. Cependant, dans ce nouveau binôme, le premier terme a bénéficié d'un poids de plus en plus fort, tandis que le second a été combattu depuis près de 300 ans, de sorte que l'avènement de la gouvernance peut s'avérer au final comme le renforcement unilatéral du libéralisme-individualisme.

La gouvernance comme prolongement de la tendance libéralisme-individualisme

On parle successivement de « gouvernance mondiale » à propos des forums et conférences réunissant notamment les États, les firmes multinationales et les organisations non gouvernementales sur des questions économiques, géopolitiques ou écologiques, de « gouvernance locale » au sujet de l'administration concertée des territoires (collectivités publiques, entreprises, représentant-e-s de la société civile...) dans les organisations politiques fédérales ou décentralisées, et enfin de « gouvernance d'entreprise » concernant les modalités de transparence et de contrôle des choix stratégiques associant toutes les parties prenantes (actionnaires, salarié-e-s, fournisseurs, client-e-s...).

Au niveau territorial, la gouvernance s'inscrit dans le contexte de la mondialisation marquant l'affaiblissement de l'influence des États-nations dans les régulations politiques, économiques et sociales, et nécessitant d'inventer de nouveaux outils démocratiques (Quermonne, 2006). La gouvernance consiste en un affaiblissement du principe hiérarchique : la concentration du pouvoir dans les mains d'une seule personne ou d'une seule institution n'est plus acceptée. Mais cet affaiblissement conduit-il à une autre forme de régulation, plus collective, associant l'ensemble des parties prenantes, ou bien à une baisse des capacités de régulation ? La dimension consensuelle identifiée dans la définition énoncée plus haut plaide pour le deuxième scénario : peut-on réguler sans prendre de décisions impopulaires ? En effet, la gouvernance promet une convergence des intérêts *a minima* par une sorte de lissage des opinions et des idées contradictoires, c'est-à-dire en tentant d'éviter les luttes inhérentes à toute société humaine et, par la même occasion, la dimension socialisante du conflit (Simmel, 1999 [1908]). On peut donc faire l'hypothèse que la gouvernance, qu'elle soit mondiale, locale ou dans l'entreprise, va dans le sens de la libéralisation croissante des sociétés contemporaines. Nous analysons ici plus en détail le niveau de l'entreprise.

À l'échelle de l'entreprise, gouvernance et « responsabilité sociale de l'entreprise » font bon

ménage dans les discours officiels, largement relayés par les organisations patronales. L'alliance des deux promet à la fois la démocratie dans l'entreprise (« nous sommes tous dans le même bateau »), l'éthique et le développement durable (« nous sommes tous soucieux de l'avenir de l'humanité »). Ainsi gouvernance et responsabilité sociale des entreprises promettent de transcender la lutte des classes tout en éludant la lutte des places (Gaulejac *et al.*, 1994). On retrouve dans l'entreprise la double promesse de la gouvernance : les organisations du travail post-fordistes reposent en effet sur la combinaison entre le travail de groupe et le modèle de la compétence (Durand, 2004), autrement dit entre le collectif et l'individuel. On retrouve également un discours condamnant la hiérarchie de l'entreprise paternaliste comme un vieux modèle. Désormais on renforcerait l'autonomie collective ou individuelle. En réalité, la gouvernance dans l'entreprise serait assez proche du « management » puisque l'une et l'autre se composent d'un idéal de « participation » (le mythe de l'entreprise capitaliste *et* démocratique...) et de « technologies du pouvoir » (la transparence et ses outils de contrôle individuel et collectif...) (Mispelblom Beyer, 2007).

En effet, le travail de groupe (management par projets, qualité totale...) n'est pas sans ambiguïté. Car si ses partisan-e-s mettent effectivement en avant le collectif (« l'union fait la force ») et la saine émulation (inspirée du sport), sa mise en œuvre cherche aussi à stimuler la concurrence entre salarié-e-s (avec les conséquences que l'on sait en matière de risques psychosociaux). Cette ambivalence du travail de groupe se marie finalement très bien avec l'idée de compétence qui consiste à reconnaître et rémunérer l'implication et la performance individuelles. Par ailleurs, on constate une instabilité croissante de l'emploi : la probabilité de changer d'emploi augmente de 1976 à 2006 (Aeberhardt et Marbot, 2010). Cette réduction du temps passé dans la même entreprise renforce les trajectoires individuelles plutôt que la constitution de collectifs⁴.

Par conséquent, la gouvernance, la responsabilité sociale des entreprises et le management, sous le vernis de l'impartialité et de la neutralité, semblent bien plus qu'ils ne l'affirment des instruments idéologiques au service de l'individualisation dans les entreprises. La progression des rémunérations aux résultats et le développement de la « culture client » renforcent la confrontation directe des salarié-e-s aux marchés, ce qui va dans le sens d'une libéralisation plutôt que d'une régulation collective qui aurait remplacé une régulation hiérarchique. Une entreprise comme Google illustre les différentes facettes de l'organisation du travail aujourd'hui. En effet, ce leader de l'économie numérique, largement observé et commenté, affiche en surface un management « cool » qui semble transcender la hiérarchie (l'esprit start-up) dans des lieux de travail s'inspirant de l'espace privé et des loisirs (ambiance cosy, salles de détente et de jeux...). Mais derrière cette belle vitrine se dissimulent un encadrement de petits chefs et de nouveaux rapports d'exploitation (être toujours connecté et disponible) (Thuillier, 2015), ainsi qu'une gouvernance où les petits actionnaires sont sciemment mis à l'écart des décisions (Lauer, 2012).

Au regard de ce qui précède, l'apparition récente de préoccupations en matière de

⁴ Notons également qu'à la mobilité dans l'emploi s'ajoute, dans la même période, la montée du chômage : la combinaison des deux participe de l'affaiblissement de l'action collective des syndicats dans l'entreprise. Sur la crise du syndicalisme dans la période actuelle, voir par exemple Durand (1996).

gouvernance dans le champ de l'économie sociale soulève *a priori* un paradoxe pour au moins deux raisons. D'une part, les associations, coopératives et mutuelles se distinguent depuis toujours des entreprises capitalistes du fait qu'elles n'ont pas pour objectif le profit. D'autre part, elles sont fondées à la fois sur l'action collective, la participation et la réciprocité, c'est-à-dire sur l'idée de démocratie et d'implication de tous les membres dans les décisions. Par conséquent, nous pourrions supposer que la gouvernance est intrinsèque à l'économie sociale. Or les choses sont un peu plus compliquées.

« Un homme = une voix » : une formule sur-interprétée

Alors que les associations, coopératives et mutuelles communiquent beaucoup sur la fameuse formule « un homme = une voix », la réalité est bien différente sur le terrain. Cette expression peut se justifier si on l'entend par la négative comme un point de vue « a-capitaliste⁵ » annonçant que ce ne sont pas les personnes ayant le plus investi financièrement dans la structure qui ont le pouvoir⁶. Mais elle induit une ambiguïté : on pourrait croire que ce principe s'oppose à la concentration du pouvoir, alors qu'il ne plaide peut-être que pour un autre critère de concentration du pouvoir. L'ambiguïté est d'autant plus forte que les entreprises de l'économie sociale se réclament d'un idéal autogestionnaire hérité du XIX^e siècle tout en ayant quelques accointances avec le modèle des corporations du Moyen-Âge. Meister (1972) a en effet mis en évidence que les anciennes communautés de métiers constituaient l'une des principales filiations historiques de l'associationnisme moderne. Certes, il existait dans les corporations une forme d'opposition au pouvoir extérieur⁷ mais la figure du chef y était très présente en interne (Guicheteau, 2012). De plus, dans la société féodale, les corporations n'étaient guère démocratiques puisqu'elles n'associaient que les maîtres. C'est d'ailleurs cette iniquité qui poussa les valets-ouvriers à créer leurs propres organisations – les compagnonnages – pour se défendre collectivement contre leurs maîtres-patrons (Meister, 1972). À cet égard, la notion de collectif est traversée par cette ambiguïté : certain-e-s y voient une simple manière de désigner un ensemble de personnes, tandis que d'autres y voient un idéal politique d'égalité du pouvoir. Une oreille autogestionnaire entendant la formule pourrait s'attendre à une très faible concentration du pouvoir et se surprendre à constater une réalité différente.

⁵ Précisons que le degré d'a-capitalisme n'est pas le même dans les coopératives et mutuelles d'assurance d'un côté, et les mutuelles santé et associations de l'autre. Au niveau du pouvoir des membres, c'est équivalent. Mais au niveau de la lucrativité, il ne s'agit que d'une limitation des profits distribués dans le premier cas, contre une absence totale de distribution des profits dans le second. Une association et une mutuelle santé ne possèdent pas à proprement parler de capital social : le but non lucratif leur interdit de faire appel à des investisseurs qui attendraient en retour une rémunération. Leurs fonds proviennent essentiellement des cotisations des membres, de dons et de subventions publiques ou privées, autrement dit de sommes versées sans contrepartie pécuniaire. Par conséquent, les membres n'en sont pas les propriétaires.

⁶ Cette règle juridique empêche en fait tout critère de sélection qui permettrait d'imposer un certain type de hiérarchie *a priori*. Dans la société moderne, l'argent a remplacé l'hérédité comme principal critère de droit pour exercer le pouvoir de sorte que nous privilégions l'expression « a-capitaliste ». Toutefois dans certaines associations, le principe « un homme = une voix » connaît des exceptions avec la possibilité de désigner des « membres de droit » tel-le-s que des élu-e-s locaux, des représentant-e-s l'État ou de collectivités territoriales, ce qui va à l'encontre de la formule énoncée.

⁷ Au moins dans un premier temps, car au fil des siècles les corporations vont se rapprocher du pouvoir royal au point de former la « constitution politique » du royaume à la fin de l'Ancien Régime (Kaplan, 2001).

A priori la dimension a-capitaliste ne signifie pas que la concentration du pouvoir doit être moindre. Elle freine simplement la possibilité que le principal motif de concentration du pouvoir dans la société contemporaine (l'argent) opère pleinement dans les sociétés de personnes. Pourtant, la formule « un homme = une voix » est souvent associée à l'idée de moindre concentration du pouvoir. Or, les pratiques peuvent tout à fait conduire à la monopolisation du pouvoir par une ou plusieurs personnes avec l'assentiment du collectif. Ainsi les entreprises de l'économie sociale peuvent être dirigées par des administrateur-riche-s et des président-e-s indéboullonnables et peu enclin-e-s à partager le pouvoir ou à le transmettre.

Le pouvoir peut également être exercé par la direction salariée, comme l'ont constaté des économistes tels que Galbraith (1967) ou Berle et Means (1932). Mais les sociétés de capitaux ont su mobiliser des outils juridiques pour tenter de réaligner les objectifs de la direction sur ceux des actionnaires, grâce aux divers mécanismes d'intéressement aux résultats, largement conceptualisés par la théorie de l'agence. En comparaison, les sociétés de personnes ne disposent pas de ces outils, de sorte que la prise de pouvoir par une direction salariée ayant une connaissance beaucoup plus fine des activités et des enjeux est tout à fait envisageable. Par exemple, dans le milieu coopératif agricole, certain-e-s coopérateur-riche-s quittent leurs coopératives pour en créer d'autres et essayer de reprendre leurs projets en main, dont ils-elles ont perdu le contrôle. D'autres considèrent même qu'il vaut mieux créer des sociétés de capitaux pour ne pas retrouver les mêmes écueils.

Au niveau associatif, les situations sont contrastées en raison du statut juridique. Sachant que les salarié-e-s sont subordonné-e-s aux administrateur-riche-s, dans quelle mesure peuvent-ils-elles prendre part aux décisions collectives ? En théorie, but non lucratif oblige, un-e salarié-e ne peut être en même temps administrateur-riche sans remettre en question la gestion désintéressée de la structure⁸. Cependant, la jurisprudence en la matière est variée, pour ne pas dire incertaine. Ainsi, un avis du Conseil d'État datant de 1987 rappelle d'un côté qu'un-e salarié-e ne peut exercer les fonctions de président-e, secrétaire général-e et trésorier-ère, tout en autorisant de l'autre que les salarié-e-s puissent siéger au conseil d'administration dans une proportion limitée (un sixième) (Debbasch et Bourdon, 1999, p. 71). D'où de multiples situations : soit quelques salarié-e-s prennent part réellement aux décisions, donc à la politique de l'association, soit ils-elles sont formellement exclu-e-s des conseils d'administration, soit ils-elles sont simplement invité-e-s, etc. Dans tous les cas, nous ne pouvons que constater la géométrie variable de la démocratie associative lorsque les structures sont employeurs. « Un homme = une voix » ? Nous voyons bien que le slogan ne correspond pas (où plutôt *ne peut pas correspondre* pour des raisons statutaires évidentes) aux pratiques. Une situation qui, plus généralement, peut être mise en lien avec la condition imprécise du travailleur associatif (Hély, 2009).

Ainsi, la diversité des situations observables est telle que l'on peut se demander si cette formule peut constituer valablement un critère d'identité permettant de reconnaître une structure grâce à des caractéristiques précises et s'il est pertinent de communiquer dessus. Tout d'abord, on

⁸ Précisons que nous parlons bien ici de *salaires* et non d'*indemnités* que les administrateur-riche-s bénévoles peuvent recevoir, par exemple pour le remboursement de frais de déplacements effectués pour le compte de l'association. La nuance peut paraître mince (et les abus toujours possibles) mais elle est réelle.

peut observer des groupes ou des entreprises animé-e-s par une méfiance vis-à-vis du pouvoir, alors que d'autres réclament une hiérarchie. Ensuite, en cas de structure hiérarchique, les critères de concentration du pouvoir peuvent être très variés : le charisme, la notabilité, le diplôme, l'expérience professionnelle, la disponibilité, la compétence, etc. Enfin, et paradoxalement, le pouvoir effectif est souvent exercé *in fine* par les salarié-e-s : en raison du temps passé dans la structure, ils-elles disposent de telles compétences et connaissances de l'activité que les administrat-eur-ric-e-s sont vite dépassé-e-s par les enjeux. Bref, ce sont eux-elles qui, en fin de compte, « tiennent le gouvernail », c'est-à-dire *gouvernent*.

Malgré la critique adressée à la formule et cette diversité, peut-on dire néanmoins quelque chose de commun aux entreprises de l'économie sociale ? Que signifie être une société de personnes par opposition à une société de capitaux ? Peut-on le résumer dans une autre formule ? Pour cela, il faut interroger le vécu réel des administrat-eur-ric-e-s et direct-eur-ric-e-s d'entreprises d'économie sociale.

Le noir et le rose⁹

Y a-t-il une décision collective associant les professionnel-le-s, les usager-ère-s et les partenaires dans les entreprises d'économie sociale ? Dans un premier temps, nous décrivons une réalité plutôt noire de l'implication des parties prenantes car il s'agit bien de la démythifier. Dire de la gouvernance ce que Hély (2009) ou des ouvrages comme *Le Livre noir de l'animation socioculturelle* (Peyre, 2005) disent des conditions de travail¹⁰. Mais dans un second temps, nous adoptons un discours plus rose considérant que les entreprises de l'économie sociale recèlent néanmoins les potentialités – pour certaines déjà partiellement réalisées – d'une véritable participation des usager-ère-s. Il s'agit donc de bien placer le curseur entre le rose bonbon d'un monde merveilleux de l'économie sociale et le noir excessif du « circulez y'a rien à voir ». Cela devrait permettre de sortir d'un débat stérile, conséquence d'un discours trop éloigné de la réalité. Nous proposons donc de changer de cadre de référence. Si l'on suppose le merveilleux pour l'économie sociale, celle-ci ne peut que prêter le flanc à une critique radicale. Il faut donc expliciter clairement ce que l'on peut réellement attendre de l'économie sociale pour la juger à une aune plus réaliste.

Un inventaire au vitriol¹¹...

Un taux de participation et de prise de parole aux assemblées générales très faibles

⁹ En référence à l'intervention de Henri Desroche au 14^e colloque des cadres dirigeants du mouvement coopératif de consommateurs à Fontainebleau en février 1976, dans laquelle il constatait la dérive noire des coopératives tout en continuant d'identifier les graines sur lesquelles pourrait prospérer un futur rose... Cette intervention fut publiée dix ans plus tard sous le titre « Le noir et le rose » (Desroche, 1986).

¹⁰ Toutefois, la critique est plus problématique concernant la gouvernance car celle-ci est au cœur du projet des entreprises d'économie sociale, tandis que les conditions de travail ont toujours été secondaires, voire négligées, au nom du militantisme notamment.

¹¹ « Les alchimistes donnent au terme "vitriol" une signification ésotérique, en l'interprétant comme un acronyme de *Visita Interiora Terrae Rectificandoque Invenies Occultum Lapidem* qui peut se traduire par "Visite l'Intérieur de la Terre, et en Rectifiant tu Trouveras la Pierre Cachée" » [https://fr.wikipedia.org/wiki/Acide_sulfurique]. L'attaque au vitriol des entreprises d'économie sociale nous permet d'évacuer le plus superflu des discours pour mettre à jour un cœur plus réaliste.

L'assemblée générale est théoriquement l'assemblée souveraine rassemblant toutes les parties prenantes (adhérent-e-s, usager-ère-s, salarié-e-s, administrateur-riche-s...) pour discuter, débattre et voter les grandes décisions qui engagent l'avenir de la structure, son projet, ses statuts, sa politique et sa stratégie. Or, dans la réalité, les assemblées générales sont souvent des réunions formelles, prévisibles, voire soporifiques, qui se déroulent presque toujours selon le même rituel immuable : ouverture de la séance par le-la président-e qui distribue ensuite la parole au-à la directeur-riche et aux administrateur-riche-s ; présentation du rapport d'activité et des informations comptables (bilan et résultat) ; attestation des comptes par le-la commissaire aux comptes ; (éventuellement) renouvellement d'une partie des administrateur-riche-s ; lecture puis vote du rapport moral et du rapport financier ; prise de parole sollicitée ou volontaire des personnalités invitées (expert-e-s, élu-e-s, représentant-e-s de l'État...) ; discours de clôture du-la président-e. Lorsque les assemblées générales se déroulent comme cela, rares sont les adhérent-e-s et/ou les usager-ère-s qui prennent la parole, soit parce que la forme verrouillée de la réunion n'y incite pas, soit parce que les questions de fond sont finalement esquivées. Par conséquent, et très fréquemment, l'assemblée générale s'apparente plus à une obligation à remplir qu'à un authentique lieu de délibération démocratique. Caire *et al.* (2015a) considèrent que « un sociétaire sur 10 s'exprime en étant présent ou représenté (*via* une procuration, un mandat, ou un vote à distance quand il existe), un sur 100 est physiquement présent en AG, un sur 1 000 s'exprime oralement lors de l'AG ».

La faible prise de parole des adhérent-e-s et/ou des usager-ère-s dans les assemblées générales va de pair avec une faible participation dans tous les cas. La principale cause semble bien sûr liée à la forme même des réunions qui n'encourage pas ou n'appelle pas la participation. Mais il existe une autre cause, bien plus profonde. En effet, la professionnalisation transforme les structures de l'économie sociale en véritables entreprises produisant des biens et/ou réalisant des prestations de service pour des usager-ère-s se transformant par la même occasion en client-e-s. Dans ce contexte, l'adhésion perd de son sens : elle devient plus symbolique que *réelle* (conférer à l'adhérent une voix égalitaire), quand elle n'est pas tout bonnement abandonnée. Le déclin des adhésions a un impact direct sur la démocratie ainsi que sur le renouvellement et le rajeunissement des « forces vives », qu'il s'agisse des bénévoles en général ou des administrateur-riche-s en particulier.

Le profil des administrateur-riche-s n'est pas vraiment représentatif des usager-ère-s

Les conseils d'administration des entreprises d'économie sociale sont composés la plupart du temps de « notables », autrement dit de personnes disposant d'un certain prestige et/ou ayant une certaine réputation sur la zone d'influence de l'entreprise et/ou dans la vie publique locale. Qu'ils soient « simples » habitant-e-s ou chefs d'entreprises (artisanat, petit commerce, industrie), retraité-e-s (très souvent) ou actifs, membres d'une seule structure ou de plusieurs, les administrateur-riche-s semblent beaucoup plus représenter la petite bourgeoisie locale que les usager-ère-s (il est en effet assez rare de rencontrer de véritables usager-ère-s parmi des administrateur-riche-s). Par ailleurs, nous retrouvons quasi-systématiquement dans les conseils d'administration des élu-e-s locaux et d'ancien-ne-s salarié-e-s devenu-e-s administrateur-riche-s une fois en retraite. La présence d'élu-e-s (principalement dans le secteur associatif), outre de souligner la notabilisation des conseils d'administration, montre que les entreprises de

l'économie sociale, personnes morales de droit privé, consentent à accueillir de plein gré des représentant-e-s du pouvoir politique et de l'action publique dans leurs instances de décision. Quant à la présence d'ancien-ne-s salarié-e-s, elle souligne une certaine tendance à l'entre-soi sous couvert de l'expertise qu'ils-elles pourraient apporter.

La notabilisation des conseils d'administration, que nous venons de brosser à grands traits, a des conséquences sur la dynamique des entreprises d'économie sociale. En se transformant en réunions de notables, les conseils d'administration tendent vers une forme de consanguinité. Ils deviennent des « communautés » au sens sociologique du terme, c'est-à-dire des groupes de semblables recroquevillés sur eux-mêmes et plus portés à défendre des privilèges et/ou des parcelles de pouvoir qu'à représenter des intérêts collectifs ; une situation qui n'est pas sans rappeler le fonctionnement traditionnel des corporations que nous avons évoqué plus haut. Dans ce contexte, les instances perdent sensiblement contact avec la réalité du terrain, l'activité effective de l'entreprise et, plus généralement, les mutations de la société. Aussi les projets peinent-ils à s'adapter, à évoluer, à porter l'idée d'un changement social vers plus de collectif, de solidarité, de lien social, d'égalité, de partage... Bref tout ce que l'économie sociale revendique par ailleurs.

Les administrateur-riche-s ont souvent une trop faible compréhension des dossiers pour contribuer à la prise de décision

Historiquement, la professionnalisation dans les champs coopératifs, mutualistes et associatifs a joué en défaveur de la participation bénévole. En effet, le passage du bénévolat au salariat a été source de tensions et d'incompréhensions entre militant-e-s et professionnel-le-s (Marchal, 1987), les salarié-e-s voyant d'un mauvais œil la collaboration avec les bénévoles, c'est-à-dire comme une remise en cause de leur professionnalisme. Si les collaborations entre bénévoles et salarié-e-s sont toujours envisageables dans les secteurs relativement professionnalisés (et ayant, de ce fait, conservé un esprit militant) comme l'animation socioculturelle ou l'éducation populaire, les choses sont beaucoup plus compliquées dans le secteur de l'action sociale et médico-sociale où la prise en charge de personnes fragiles ou vulnérables exige l'intervention quasi-exclusive de professionnel-le-s, ou bien dans le milieu bancaire, à l'exemple de la « déclergification » dans les années 1960 (Gérard et Tesson, 2000) consistant à renforcer l'embauche de salarié-e-s sur des critères techniques plutôt que militants, accroissant ainsi les écarts culturels entre salarié-e-s et membres. La professionnalisation a donc tendance à tenir les administrateur-riche-s à l'écart des dossiers.

La professionnalisation ne se limite donc pas à transformer, en aval, les usager-ère-s en client-e-s. En amont, les administrateur-riche-s bénévoles délèguent à des professionnel-le-s salarié-e-s la gestion quotidienne des organisations et des activités. Les directeur-riche-s regrettent souvent l'amateurisme qui caractérise les conseils d'administration. Ils-elles déclarent qu'il est difficile d'impliquer les administrateur-riche-s sur des dossiers techniques (financement, réglementation...). En effet, soit les dirigeants bénévoles n'y connaissent rien, soit leurs connaissances sont trop limitées ou même dépassées quand ils-elles sont retraité-e-s (ce qui est courant). Par conséquent, la professionnalisation peut conduire jusqu'à un véritable déplacement du pouvoir qui se retrouve *de facto* entre les mains des cadres de direction. Illustration révélatrice de cette situation : ce sont généralement les directeur-riche-s qui

préparent et conduisent réellement les conseils d'administration, les bureaux et les assemblées générales (impulser un rythme de réunion, convoquer les personnes, fixer les ordres du jour, constituer les dossiers, diffuser les informations, orienter les débats, influencer les décisions et les votes...). Ainsi, les directions cumulent dans les faits le pouvoir technique et une bonne partie du pouvoir politique.

Outre qu'elle soulève de nombreuses questions sur la pratique démocratique et la gouvernance dans les entreprises de l'économie sociale, cette asymétrie du pouvoir peut avoir des effets limités ou contenus lorsque les directeur-riche-s agissent dans l'intérêt des projets collectifs et pour compenser, par leur expertise, l'amateurisme des administrateur-riche-s. Mais cette asymétrie peut aussi satisfaire à l'inverse un désir de concentration du pouvoir par les directions et alimenter un sentiment de toute puissance dans l'organisation. Et entre les deux, nous retrouvons toute une palette de désaccords, de tensions, de pressions et de luttes pour le pouvoir qui peuvent prendre une forme larvée (avec ses tactiques, ses manœuvres, ses petits arrangements) ou au contraire éclater au grand jour jusqu'à provoquer une crise institutionnelle mettant en danger la structure.

Au-delà des situations de compromis ou de conflit, un dernier cas de figure réside dans la connivence qui peut s'installer durablement entre administrateur-riche-s et directeur-riche-s. En effet, le recrutement des salarié-e-s dans les entreprises de l'économie sociale, et qui plus est des cadres de direction, a tendance à s'effectuer au sein de marchés internes où les réseaux amicaux et professionnels se substituent au jeu de la concurrence entre candidat-e-s. Aussi n'est-il pas rare qu'administrateur-riche-s et directeur-riche-s se connaissent plus ou moins directement, et parfois même qu'ils-elles soient très proches et de longue date. Cet état de fait est à mettre en lien avec la tendance à la notabilisation des conseils d'administration et au fonctionnement communautaire. Dirigeants bénévoles et cadres de direction appartiennent alors au même « petit monde » et, derrière les valeurs fièrement affichées de l'économie sociale, centralisent le pouvoir et mettent d'autant plus en péril la participation démocratique.

Les entreprises de l'économie sociale dans un environnement défavorable

Dans le contexte idéologique identifié en première partie, les approches collectives disposent de beaucoup moins d'émulation intellectuelle, d'innovations et donc d'outils pour mettre en œuvre leurs projets. Elles doivent ainsi faire du collectif avec des outils pensés pour l'individuel. Face à leurs difficultés, les entreprises de l'économie sociale ont peu de ressources propres. Elles empruntent alors les solutions organisationnelles dominantes, ce qui les conduit à l'isomorphisme institutionnel, cette tendance à prendre la même forme que les entreprises concurrentes¹².

Dans les années 1970-1980, avec le renforcement des pressions concurrentielles dans tous les secteurs d'activités des coopératives, mutuelles et associations, les dirigeant-e-s ont vite constaté une tendance accélérée à la banalisation. Concernant, les coopératives et les mutuelles, « depuis les années 1980, la littérature (...) s'inquiète de leur banalisation, à l'instar

¹² DiMaggio et Powell définissent l'isomorphisme institutionnel comme « un processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler aux autres unités de cette population qui font face au même ensemble de conditions environnementales », cités par Laville (2010, p. 237).

de Jacques Moreau qui en avait fait un sujet incontournable dans le monde émergent de l'économie sociale française (Alix et Chomel, 2005). Vienney (1980) a pu constater l'introduction progressive de règles issues des entreprises capitalistes dans les entreprises coopératives et mutualistes et ce diagnostic a été confirmé pour l'ensemble des pays riches » (Chevallier 2011, p. 21).

S'agissant des associations, le cas de l'insertion par l'activité économique est emblématique. Conçues à l'origine pour remettre au travail les chômeurs en se positionnant sur des marchés émergents ou peu rentables, elles se sont peu à peu converties au modèle de l'entreprise à mesure qu'elles se voyaient concurrencées par des entreprises du secteur marchand (Legros, 2004). Autre situation : celle des associations du secteur social et médico-social. Largement institutionnalisées sous l'égide de l'État-providence depuis plus d'un demi-siècle, elles doivent désormais s'adapter à la Nouvelle Gestion publique qui consiste à appliquer dans le secteur public les règles du marché et les méthodes d'organisation de l'entreprise (Merrien, 1999). Dans ce contexte, largement influencé par les obligations de la loi 2002-2 et de nouvelles modalités de financement (appels d'offres, appels à projets, conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens), les associations doivent faire face à un environnement de plus en plus incertain et concurrentiel, ce qui les conduit à s'inspirer du management des entreprises au détriment de leurs spécificités (Legros, 2013). La tendance se retrouve dans les modes de gouvernance des grandes associations gestionnaires d'établissements sociaux et médico-sociaux. Sous couvert de transparence et de participation, la gouvernance y prend la forme d'une reprise en main des établissements afin d'homogénéiser les pratiques de gestion et les pratiques professionnelles ; une situation qui, parfois, n'est pas sans rappeler l'organisation réticulaire des firmes étendues (Durand, 2004).

... pour une archéologie de la « pierre cachée »

Une fois que l'on a identifié les domaines insuffisamment développés pour susciter actuellement un intérêt crédible (taux de participation, implication dans les décisions, composition des conseils d'administration, capacité à adopter un mode de fonctionnement spécifique), reste-t-il quelques éléments dignes d'intérêt ? On l'aura compris, il n'est pas question d'arriver à un résultat tel que « les entreprises d'économie sociale réalisent effectivement le projet de la gouvernance d'impliquer les parties prenantes ». Néanmoins, il reste possible qu'elles présentent des potentialités favorables à la mise en œuvre de ce projet dans un sens qui consisterait à renforcer la dimension collective par opposition à la tendance dominante d'individualisation-libéralisation. D'une part, elles ont de l'expérience sur le sujet : elles sont confrontées à l'idée de « gouvernance » depuis plusieurs dizaines d'années (alors même que le concept ne s'était pas imposé), tandis que c'est une tendance plus récente dans les sociétés de capitaux, dont la fin du siècle dernier a plutôt consisté à une montée en puissance de la finance au point de parler d'un capitalisme financiarisé (Hattab-Christmann *et al.*, 2014) ou financier (Aglietta et Rébérioux, 2004). D'autre part, elles bénéficient de contraintes statutaires plus favorables à une dynamique collective que les sociétés de capitaux.

Par ailleurs, il existe bien sûr des cas exemplaires d'administrateur-riche-s d'entreprises d'économie sociale ayant des fonctions déterminantes dans la prise de décisions. En effet, certain-e-s possèdent des compétences spécifiques en termes de réseaux et d'expertises

professionnel-le-s qui peuvent être directement utiles pour les directions. Mais nous ne nous intéressons pas à ces cas. D'une part, parce qu'ils ne sont pas spécifiques à l'économie sociale (au contraire il y a probablement plus d'administrateur-riche-s capables de comprendre les dossiers complexes des entreprises dont ils sont actionnaires dans les sociétés de capitaux que dans les sociétés de personnes). D'autre part, parce qu'ils ne rapprochent pas de l'idée d'ouverture des entreprises à l'ensemble des parties prenantes et notamment au collectif des usager-ère-s.

Sans remettre en question l'analyse précédente, nous tentons de montrer la face cachée des quatre phénomènes constatés. Certes, les assemblées générales sont peu fréquentées et peu participatives, les administrateurs-riche-s peu représentatif-ve-s des usagers-ères, ils-elles ne sont pas en capacité de peser sur les orientations de leurs entreprises et on ne peut pas identifier de modes de fonctionnement alternatifs dans les entreprises d'économie sociale. Toutefois, les administrateur-riche-s, les usager-ère-s et les bénévoles remplissent bien des fonctions. Ce ne sont pas forcément celles auxquelles on s'attend : elles doivent être débusquées. Cette archéologie de la pierre cachée permettra d'évaluer les entreprises d'économie sociale à l'aune de critères plus réalistes que des formules séduisantes mais excessives telles que « un homme = une voix ». Car, si les entreprises d'économie sociale ne font pas toujours ce que l'on attend d'elles derrière cette expression, il serait exagéré et injuste de dire qu'elles ne font rien. Nous focalisons notre attention sur les trois dernières critiques formulées précédemment¹³. Lorsqu'on les interroge ou que l'on observe ce qu'ils-elles font, on remarque que les administrateur-riche-s, les usager-ère-s et les bénévoles remplissent une diversité de fonctions qui restent peu étudiées et valorisées. Il s'agit ici de les repérer pour comprendre ce que l'on peut en attendre.

Au-delà du manque de connaissances techniques : limiter l'entre-soi professionnel de la direction

Les principaux administrateur-riche-s des sociétés de capitaux sont en général les propriétaires des maisons-mères (donc des spécialistes du secteur concerné) ou des financiers. À l'inverse, dans les coopératives et mutuelles, ce sont des notables locaux ou régionaux. Ce profil n'est pas sans impact sur les orientations des entreprises. Les administrateur-riche-s des coopératives et mutuelles sont souvent des personnes à moins haut niveau de responsabilité que leurs directeur-riche-s, alors que c'est plutôt l'inverse dans les sociétés de capitaux (Chevallier, 2011, chapitre 6). Ces administrateur-riche-s tempèrent alors la vitesse de prise de décisions : n'étant pas habitué-e-s à la complexité des dossiers, ni aux codes du secteur concerné dont ils-elles sont des consommateur-riche-s et non des professionnel-le-s, leur temps de compréhension est nécessairement plus long et ils-elles tirent plutôt dans le sens d'un ralentissement que d'une accélération de la prise de décisions. Chevallier (2013) montre dans une lecture institutionnaliste de l'entreprise que cette tempérance permet le développement de connaissances collectives informelles non transférables dans d'autres entreprises. Ces connaissances informelles constituent un patrimoine et une intelligence collectif-ve-s par

¹³ Concernant la première nous nuancerons simplement en disant que les assemblées générales, même en l'absence de questions, remplissent toutefois une fonction d'éducation populaire. Dans la plupart des assemblées générales, des informations sur le fonctionnement économique des entreprises et des secteurs sont apportées aux membres présent-e-s.

opposition au modèle des compétences individuelles. Ainsi, les coopératives et mutuelles tirent bien vers une orientation collective plutôt que libérale-individualiste. L'emploi est plus stable (en durée et en types de contrats) dans les coopératives et mutuelles, qui recrutent beaucoup en promotion interne, par rapport aux autres entreprises des mêmes secteurs d'activités (Chevallier, 2013, p. 238). Ces entreprises sont peut-être moins performantes pour attirer les meilleures compétences individuelles sur les marchés du travail, mais elles peuvent compenser cet aspect par une meilleure connaissance collective de l'entreprise.

Dans le secteur associatif, les administrateur-riche-s ont souvent une faible conscience de leur rôle d'employeurs et un manque de compétences dans le domaine (Hély *et al.*, 2015), de sorte qu'ils-elles tendent à éviter, comme dans les coopératives et mutuelles, de recruter des technicien-ne-s de trop haut niveau dont ils-elles seraient susceptibles de perdre tout contrôle : dans ces dernières on a même constaté des licenciements de directeur-riche-s qui avaient fait preuve de compétences techniques importantes mais qui allaient trop vite en besogne en engageant les entreprises sur des voies trop nouvelles (Chevallier, 2011, p 145).

Un nombre croissant d'entreprises de l'économie sociale cherchent à corriger le manque de compétences des administrateur-riche-s en mettant en place des formations. Il faut garder un certain recul critique sur ces démarches : elles ne combleront bien sûr jamais l'écart de connaissances avec les directeur-riche-s expérimenté-e-s qui sont au quotidien dans l'entreprise. Il ne faut donc pas en attendre une meilleure aide à la décision. Mais ces formations peuvent néanmoins éveiller la curiosité des administrateur-riche-s et donc les inciter à poser plus de questions de compréhension. Toutefois, à l'inverse, elles pourraient aussi formater ces dernière-s, les aligner sur les points de vue dominants du secteur d'activité et les amener à accepter toute décision comme une fatalité technique sans recul critique. Dans cette perspective, la principale fonction des administrateur-riche-s serait d'introduire de l'altérité dans un milieu professionnel relativement homogène et susceptible, en se technicisant, de se déconnecter du vécu des consommateur-riche-s et usager-ère-s et d'un certain « bon sens ».

Dans la mesure où l'on ne peut attendre sérieusement une aide directe à la prise de décision, le manque de représentativité des administrateur-riche-s pose certes un problème démocratique classique mais ne pose pas de problème d'efficacité. Ce qui importe ce n'est pas tant la capacité à faire remonter de manière fiable les avis des usager-ère-s (pour ça, les techniques professionnelles d'enquête sont certainement plus performantes), mais d'introduire une diversité de points de vue pour limiter l'entre-soi des professionnel-le-s. Or, bien que non représentatif-ve-s de la totalité des usager-ère-s, ils-elles affichent tout de même une diversité sociologique importante puisque non issu-e-s des mêmes secteurs d'activité que les professionnel-le-s (lorsque la connivence développée sur le long terme ne vient pas gommer cette altérité...). Dans la plupart des cas, les administrateur-riche-s ne seront pas directement impliqué-e-s dans les groupes de travail, mais ils-elles permettent de prendre la température. Des directeur-riche-s d'agences ou de magasins coopératifs et mutualistes peuvent ainsi solliciter leurs membres en tant que consommateur-riche-s fidèles pour donner leurs avis sur de nouveaux produits ou services. De la même manière, les conseils de la vie sociale¹⁴ permettent rarement

¹⁴ Ce dispositif, instauré par la loi 2002-2, consiste en la création, au sein des établissements sociaux et médico-sociaux, d'une instance de concertation rassemblant des représentant-e-s des usager-ère-s et de leurs familles, ainsi que des membres du personnel et de l'organisme gestionnaire. L'objectif principal des conseils de la vie sociale est

d'avancer de manière approfondie sur un dossier, mais les directeur-riche-s peuvent y trouver un espace favorable à des échanges informels qui permettent de prendre du recul, avec par exemple des réflexions collectives sur les prestations rendues ou sur des questions épineuses comme la maltraitance. Dans cette perspective, les connaissances produites dans les conseils de la vie sociale peuvent fournir des informations pertinentes sur des sujets essentiels comme l'accueil, l'accompagnement et la prise en charge des usager-ère-s. Ces connaissances peuvent être utilisées pour l'élaboration de chartes ou de règlements, ou encore dans le cadre de démarches qualité.

Au-delà de l'isomorphisme : des espaces de respiration et d'innovation grâce aux bénévoles

Les sociétaires actif-ve-s des coopératives et mutuelles ont quatre types d'activités (Caire *et al.*, 2015b, p. 4-5) : activités de mécénat et de loisirs sans liens avec l'activité économique ; actions de prévention, d'information ou d'éducation en lien avec l'activité économique ; assemblées générales, conseils d'administration, groupes de travail ; travail bénévole pour l'entreprise.

Les activités de mécénat et de loisirs contribuent au développement local mais n'ont qu'un impact très limité sur les entreprises, sinon en termes de publicité. Les activités de prévention, d'information et d'éducation se rapprochent du cœur de l'entreprise. Elles remplissent une fonction d'éducation populaire au même titre que les assemblées générales comme évoqué plus haut. Toutefois, on reste encore loin de l'idée de gouvernance. Le troisième point a déjà été largement abordé précédemment. On peut toutefois ajouter que les administrateur-riche-s ont à l'échelle des bassins de vie des connaissances informelles qui peuvent intéresser les connaissances plus techniques des directeur-riche-s dont les carrières les amènent à changer d'agences et de magasins et donc de territoires (voir par exemple Wissler, 1989, pour le cas des crédits bancaires). Nous concentrons notre attention ici sur le quatrième type d'activités selon l'argument que le travail bénévole permet aux entreprises de réaliser des activités que les équipes salariées seules ne pourraient assumer.

Nous avons pu ainsi observer des sociétaires de coopératives ou de mutuelles qui, bénévolement, rendent possibles des activités qui seraient difficilement rentables ou solvables :

- *favoriser une action sociale*. Par exemple, ils participent à la mise en place de services tels que des animations dans des centres sociaux ou des interventions au domicile de client-e-s en difficulté (livraisons pour des personnes à mobilité réduite pour des raisons physiques ou financières – accès à un véhicule –, aide à la gestion des budgets).
- *maintenir un lien social*. D'une part, ils constituent un premier contact non technique, plus humain dans une optique de solidarité, avec les client-e-s ayant fait face à un sinistre dans le cas des mutuelles. D'autre part, ils organisent des temps de convivialité (par exemple la galette des rois des coopérateur-riche-s) avec les salarié-e-s permettant à ces dernier-ère-s de fréquenter leurs client-e-s dans un autre contexte et d'en acquérir une connaissance moins formelle.
- *affirmer les valeurs de l'entreprise*, en renforçant sa communication dans des manifestations ou des publications internes ou grand public.

de réactiver la participation des usager-ère-s dans des structures où la professionnalisation a eu tendance à l'annihiler.

- *consolider la présence des entreprises en siégeant dans des institutions locales*, ce qui permet de garder une oreille attentive aux besoins des territoires.

Toutes ces tâches permettent de répondre à des besoins spécifiques des usager-ère-s : les bénévoles se font ainsi les relais de besoins qui ne passeraient sans doute pas sous les fourches caudines de la technique et de la comptabilité. Ce faisant, ils-elles renforcent indirectement la voix des usager-ère-s dans l'entreprise. Ces tâches sont peu valorisées par les entreprises qui se méfient en général de l'intrusion des administrateur-riche-s au-delà du champ politique (voir le quadrilatère de Henri Desroche, 1976) et peu connues des bénévoles potentiel-le-s qui n'imaginent pas pouvoir s'engager ainsi dans de grandes entreprises d'économie sociale dont ils-elles ignorent parfois le statut coopératif ou mutualiste étant donné qu'elles vendent des produits et services concurrentiels. On retrouve aussi cette dynamique bénévole dans les conseils de la vie sociale des établissements sociaux et médico-sociaux, lorsqu'ils sont à l'initiative de moments de convivialité ou festifs organisés par les usager-ère-s, leurs familles et les salarié-e-s.

Conclusion

Nous avons essayé d'adopter dans cet article un regard permettant de dépasser les positions habituelles lorsqu'il est question d'économie sociale : soit opter pour un pessimisme excessif quant à ses capacités réelles dans une économie capitaliste et libérale mondialisée ; soit afficher un enthousiasme naïf, comme s'il suffisait de mettre en exergue de grands principes humanistes et collectifs pour transformer le cours de l'histoire. Nous avons donc cherché à démontrer que la réalité de l'économie sociale, aujourd'hui comme hier, se situe quelque part entre ces deux positions extrêmes. S'agissant de gouvernance, les entreprises d'économie sociale sont loin de coller à ce que la formule enchanteuse « un homme = une voix » pourrait suggérer d'égalité et de démocratie dans l'organisation. Comme ailleurs, et même si ce n'est pas l'argent qui le détermine principalement, le pouvoir est un enjeu dans les entreprises d'économie sociale et la participation n'est pas forcément au beau fixe. De plus, le contexte concurrentiel dans lequel elles se trouvent les pousse plus à imiter les autres entreprises en matière de gouvernance qu'à réfléchir à des alternatives pour démontrer autre chose.

Cela dit, nous sommes partis à la recherche d'éléments qui, à défaut de faire complètement gouvernance, vont dans ce sens. Car parfois, il se passe aussi des choses intéressantes dans les entreprises d'économie sociale : lorsque les administrateur-riche-s bénévoles remplissent une multitude de fonctions discrètes mais considérablement nécessaires à la cohésion des organisations ; lorsque des terrains d'entente se font jour au niveau de la collaboration entre conseils d'administration et directions, dans la perspective d'impulser un rythme de décisions où la réflexion et l'analyse ne sont pas négligées ; lorsque bénévoles et salarié-e-s parviennent à travailler ensemble sans se marcher sur les pieds ; lorsque les instances de décision infléchissent la hiérarchie en sollicitant les salarié-e-s et les usager-ère-s pour améliorer les pratiques professionnelles et les services rendus.

Ainsi, de même que l'on peut faire de la prose sans le savoir, les entreprises d'économie sociale montrent que l'on peut sans doute créer des espaces de participation et associer les parties prenantes sans obligatoirement se référer au concept de gouvernance, en ce sens qu'il s'agit,

comme pour le management, de dispositifs conçus pour l'entreprise capitaliste. Les « petits » exemples dans cet article peuvent servir de base pour penser des stratégies alternatives de gouvernance où les entreprises d'économie sociale affichent leurs différences et leurs spécificités en les traduisant en actes concrets.

Bibliographie

Aeberhardt R. et Marbot C., 2010, « Évolution de l'instabilité sur le marché du travail français au cours des trente dernières années », *Courrier des statistiques*, INSEE, n° 129.

Aglietta M. et Rébérioux A., 2004, *Dérives du capitalisme financier*, Paris, éd. Albin Michel.

Alix N. et Chomel C. (coord.), 2005, *Pour une économie sociale sans rivages. Jacques Moreau (1924-2004), hommage*, Paris, éd. L'Harmattan.

Berle A., Means G., 1932, *The Modern Corporation and Private Property*, New York, éd. Macmillan.

Caire G., Chevallier M. et Malabou D., 2015a, *La participation des sociétaires dans les entreprises de l'ESS. L'exemple des mutuelles, des banques coopératives et des coopératives de consommation en Limousin et Poitou-Charentes*, Rapport d'étude, PRES des universités de Poitiers, Limoges et La Rochelle.

Caire G., Chevallier M. et Malabou D., 2015b, *Sociétaire et fier de l'être !*, Faux-la-Montagne, éd. SCOP La Navette.

Chevallier M., 2011, *Les coopératives entre rationalité située et rationalité formelle*, Thèse de doctorat de sciences économiques, Université de Toulouse.

Chevallier M., 2013, « Le statut coopératif : un stabilisateur garant de l'entreprise comme institution », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 2, n° 12, p. 231-242.

Debbasch C. et Bourdon J., 1999, *Les associations*, Paris, éd. PUF.

Desroche H., 1976, *Le projet coopératif*, Paris, éd. ouvrières.

Desroche H., 1983, *Pour un traité d'économie sociale*, Paris, éd. CIEM.

Desroche H., 1986, « Dossier "prophétique" ? Le "noir" et le "rose" (1976-1986) », *Archives de sciences sociales, de la coopération et du développement*, n°75.

Durand J.-P. (dir.), 1996, *Le syndicalisme au futur*, Paris, éd. Syros.

Durand J.-P., 2004, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, éd. du Seuil.

- Friedman M., 1962, *Capitalism and freedom*, Chicago, University of Chicago Press.
- Galbraith J., 1967, *The new industrial State*, Boston, éd. Houghton-Mifflin.
- Gaulejac V. de, Blondel F. et Taboada-Léonetti I., 1994, *La lutte des places. Insertion et désinsertion*, Paris, éd. Desclée de Brouwer.
- Gérard A. et Tesson V., 2000, *L'argent solidaire : des caisses rurales au Crédit Mutuel Océan : Vendée, Deux-Sèvres, Charente-Maritime, La Roche-sur-Yon*, Centre vendéen de recherches historiques.
- Guicheteau S., 2012, « La corporation des bonnetiers nantais (1672-1790). Ampleur et complexité des évolutions, pluralité des stratégies des acteurs », *Annales de Bretagne et des Pays de l'Ouest*, vol. 119, n° 1, p. 61-84.
- Hardin G., 1968, « The tragedy of the Commons », *Science*, vol. 162, n° 3 859, p. 1243-1248.
- Hattab-Christmann M., Isla A. et Vautier C. (dir.), 2014, *La crise du capitalisme financiarisé. Mélanges en l'honneur de François Morin*, Toulouse, Presses Universitaires de Toulouse 1 Capitole.
- Hély M., 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, éd. PUF.
- Hély M., Rétif S. et Simonet M., 2015, « Figures de l'employeur et formes du "dialogue social" dans les entreprises de l'ESS », *Mouvements*, n° 81, p. 116-125.
- Jeanet T. et Verdier R., 1982, *L'économie sociale*, Paris, éd. CIEM.
- Kaplan S. L., 2001, *La fin des corporations*, Paris, éd. Fayard.
- Kropotkine P., 2010, *L'entraide, un facteur de l'évolution*, Paris, éd. Sextant.
- Lauer S., 2012, « Gouvernance maison chez Google » [en ligne], *Le Monde.fr*, 14/04, disponible sur [<http://lauer.blog.lemonde.fr/2012/04/14/gouvernance-maison-chez-google/>].
- Laville J.-L., 2003, « Avec Mauss et Polanyi, vers une théorie de l'économie plurielle », *Revue du MAUSS*, n° 21, p. 237-249.
- Laville J.-L., 2010, *Politique de l'association*, Paris, éd. du Seuil.
- Legros P., 2000, « L'avenir des économies solidaires », in Legros P., « Économie et solidarité », *Les Cahiers d'Évry*, Université d'Évry/Centre Pierre Naville, p. 15-20.
- Legros P., 2004, « Le secteur associatif et le marché », *Direction(s)*, n° 4, p. 46-47.

Legros P., 2013, « Les associations d'action sociale à l'heure du management », Les Politiques sociales, n° 3&4, p. 47-58.

Marchal E., 1987, La professionnalisation des associations, Thèse de doctorat de sociologie, Paris V Descartes.

Mazoyer M. et Roudard L., 1997, Histoire des agricultures du monde, du néolithique à la crise contemporaine, Paris, éd. du Seuil.

Meister A., 1972, Vers une sociologie des associations, Paris, éd. ouvrières.

Merrien F.-X., 1999, « La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique », Lien social et Politiques, n°41, p. 95-103.

Mispelblom Beyer F., 2007, « Le management entre science politique et méthodologie d'encadrement », in Mispelblom Beyer F., Travailler c'est lutter. Politiques de modernisation et engagement des sciences sociales, Paris, éd. L'Harmattan, p. 87-110.

Ostrom E., 1990, Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles, Bruxelles, éd. De Boeck.

Peyre M. (dir.), 2005, Le livre noir de l'animation socioculturelle, Paris, éd. L'Harmattan.

Polanyi K., 1983, La Grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps, Paris, éd. Gallimard.

Prades J., 2006, Compter sur ses propres forces, Initiatives citoyennes et entreprises sociales, La Tour d'Aigues, éd. de l'Aube.

Quermonne J.-L., 2006, « Gouvernement et gouvernance », in Mesure S. et Savidan P., Le dictionnaire des sciences humaines, Paris, éd. PUF, p. 516-519.

Roustant G., Laville J.-L., Eme B., Mothé D. et Perret B., 1996, Vers un nouveau contrat social, Paris, éd. Desclée de Brouwer.

Simmel G., 1999 [1908], « Le conflit », in Simmel G., Sociologie. Études sur les formes de la socialisation, Paris, éd. PUF, p. 265-346.

Thuillier T., 2015, « Quand les salariés de Google balancent » [en ligne], L'Express-l'entreprise, 02/10, disponible sur [http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/travailler-chez-google-n-a-pas-que-des-avantages_1721795.html].

Vienney C., 1980, Socio-économie des organisations coopératives, Paris, éd. CIEM.

Wissler A. (1989), « Les jugements dans l'octroi de crédit », in Boltanski L. et Thévenot L., « Justesse et justice dans le travail », Cahier du CEE, n° 33, p. 67-119.

Pour citer cet article

Référence électronique

Marius Chevallier, Patrick Legros, "Gouvernance des entreprises d'économie sociale : un regard au-delà d'une banalisation évidente", Sciences et actions sociales [en ligne], N°4 | 2016, mis en ligne le 29 avril 2016, URL : <http://www.sas-revue.org/index.php/28-n-4/dossiers-n-4/64-gouvernance-des-entreprises-d-economie-sociale-un-regard-au-dela-d-une-banalisation-evidente>

Auteur

Marius Chevallier

Maître de conférences d'économie

Université de Limoges

Chercheur à GEOLAB – UMR 6042.

marius.chevallier@unilim.fr

Patrick Legros

Enseignant

IUT du Limousin (département Carrières sociales)

Doctorant en sociologie à l'université de Limoges (école doctorale Sociétés et organisations/GRESCO – EA 3815).

legros.patrick@club-internet.fr

Droits d'auteur

© Sciences et actions sociales

Toute reproduction interdite sans autorisation explicite de la rédaction/Any replication is submitted to the authorization of the editors