



**MANUFACTURE
COOPÉRATIVE**



Nouvelles formes d'organisation(s) pour une transition écologique et solidaire

*Thomas Lamarche, Université de Paris – UMR Ladyss, associé de la Manufacture
coopérative (thomas.lamarche@u-paris.fr)*

Stéphane Veyer, cogérant·e de la Manufacture coopérative (sv@manufacture.coop)

Février 2020



#Explorables

Table des matières

Table des matières.....	2
Prologue	4
La crise de la grande entreprise	4
Un paysage en pleine recomposition	5
Partie 1 : Les solutions existantes, ou comment se confronter aux limites planétaires ?.....	6
Les espoirs et limites de la RSE.....	6
L'émergence et le développement d'un secteur de l'ESS.....	8
Les aspirations des entrepreneurs sociaux.....	9
Vers l'affirmation de la "raison d'être" de l'entreprise	11
Partie 2 : Les solutions émergentes, ou comment porter le changement ?	12
L'héritage démocratique et le rôle critique de l'ESS.....	13
Sociocratie, entreprise libérée : d'autres visages de la participation ?	15
Faire de l'économie au plus près des besoins des territoires : l'économie de la fonctionnalité	16
La SCIC ou la coopération multi parties prenantes	17
Partie 3 : Les solutions de rupture, ou comment bâtir sur de nouveaux postulats ?.....	19
Un autre rapport à la richesse : changeons nos manières de comptabiliser !	19
Un autre rapport au travail : inventons des mutuelles de travail !.....	20
Un autre rapport à la propriété : le retour des communs n'est pas une tragédie !	22
Partie 4 : La puissance publique : quelle organisation pour quelles organisations ?	23
Quels positionnements internes innovants ?	23
Prendre en compte la pluralité des entreprises. Quelle marge de manœuvre pour la puissance publique ?	24
Les lieux, les liens, le territoire	25
Repenser les indicateurs.....	26
Conclusion	26

Explor’ables est un dispositif fondé sur une communauté éponyme de veille stratégique et d’exploration de sujets émergents favorables à la transition écologique et solidaire ou qui l’impactent.

Initié par le Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire, le dispositif Explor’ables associe les services du ministère pour répondre au mieux à leurs besoins et attentes en matière d’adaptation des politiques publiques au regard des transitions en cours et à venir.

Explor’ables poursuit trois objectifs :

- Détecter les tendances lourdes, signaux faibles, sujets, acteurs et collectifs émergents dont on fait l’hypothèse qu’ils ont ou auront un impact sur les politiques publiques.
- Défricher plus en profondeur quelques sujets chaque année, pour définir les grands enjeux, les présupposés, les controverses et identifier leurs impacts sur les politiques, les postures et les modes de faire du ministère.
- Transmettre les enseignements issus de ces explorations aux services du ministère et renforcer leur collaboration avec les acteurs de la société civile porteurs de ces sujets.

Le présent rapport clôt la **démarche Explor’ables sur la transformation des organisations**, initiée au printemps 2019, et marqué par les jalons suivants :

- La production de monographies et de travaux préparatoires, notamment par les étudiants du Mastère spécialisé politiques et actions publiques pour le développement durable, de l’Ecole des Ponts Paris Tech (février 2019)
- Un atelier participatif de débats et de controverses, le 22 mai 2019
- Un rapport d’expertise issu de l’atelier de controverse, écrit par Fanny Verrax (juillet 2019)
- Un séminaire ouvert, le 7 novembre 2019, regroupant une centaine de personnes (« Transformation des organisations : quels enjeux pour la transition écologique et solidaires »)
- La production du présent rapport, ainsi que d’une petite vidéo pédagogique sur le sujet.

Pilotes Explor’ables :

Gwenaël Roudaut et Florence Drouy
Département projets et veille stratégiques
Délégation au développement durable
Commissariat général au développement durable

La crise de la grande entreprise

Le modèle de production d'après-guerre est centré sur la *grande entreprise* industrielle dont une des caractéristiques essentielles est d'être énergétivore sans pour autant en payer le prix réel, ou justement parce qu'elle n'en paye pas le prix réel. Les ressources naturelles ont pendant longtemps été consommées à un prix qui n'intégrait ni le juste coût du travail, ni les coûts environnementaux. Cela d'autant plus qu'on n'intègre pas le caractère non-renouvelable des ressources. Cette sous-évaluation de la valeur des ressources naturelles a profondément orienté le mode de développement jusqu'à la crise écologique actuelle.

L'activité de cette *grande entreprise* s'est internationalisée, créant une nouvelle géographie économique associée aux avantages que peuvent fournir les territoires, avec son lot de *dumping* (ou de moins-disant) social et environnemental. Ce modèle transnational va progressivement entrer dans une phase de doute et de critiques avec la **crise du modèle industriel productiviste** : les secteurs porteurs, soit les secteurs industriels, ne parviennent plus à engendrer la productivité qui assure leur croissance et leur position commerciale pour une double raison :

- **Écologique** : il devient de moins en moins soutenable d'exploiter sans frein les ressources (extraites des sols) et de rejeter sans mesure (dans l'atmosphère, la terre et l'eau). La contrainte écologique apparaît radicalement avec les alertes du club de Rome sur les limites de la croissance et devient progressivement tangible, dans les modes de consommation, mais aussi dans les normes environnementales en pleine extension depuis près d'un demi-siècle, et *de facto* dans l'accroissement du prix des ressources environnementales.
- **Sociale et humaine** : il devient de plus en plus difficile d'intensifier le travail, d'accepter de « perdre sa vie à la gagner ». Une véritable quête de sens se fait jour et percute le modèle traditionnel de mise au travail des ouvriers, mais aussi des cadres dont les tâches sont affectées par la parcellisation et par l'extension des activités de contrôle de procès de plus en plus éloignés de la matérialité, ce que l'anthropologue David Graeber désigne sous le terme de *bullshit jobs*¹. Il ne s'agit ni de travaux « sales » ou dégradants², mais d'activités dont les finalités ne sont plus structurantes. La caricature la plus courante de ces *bullshit jobs* est celle du cadre bac+5, dont l'activité se réduit à faire du *reporting*, et qui remplit des fichiers de tableur toute la journée. Cet aspect de la crise actuelle interroge l'inscription des personnes dans le monde, et dans la construction d'un avenir commun, par le travail. Certaines entreprises y répondent par la création d'un *Happiness officer*, chargé du bonheur au travail, mais oublie l'essentiel : les mécanismes d'implication, de participation, de coopération qui questionnent les formes de la gouvernance, de la propriété et de la responsabilité à l'égard de ce qui compte réellement. Un des enjeux de la **transition écologique et solidaire (TES)** est aussi de sortir de la torpeur de ces *bullshit jobs*.

Conjointement à ces deux facteurs de crise et de transformation un autre s'est imposé, que l'on désigne sous le terme de financiarisation³. La montée en puissance de la logique financière dans la propriété des entreprises s'est imposée largement, créant une nouvelle forme de rationalisation autour de la

¹ Graeber D. (2019), *Bullshit jobs*, Les liens qui libèrent.

² On distingue les métiers « sales » qui sont les métiers du secteur du nettoyage (dit du *clean*) et ceux qui sont dégradants (dit *dirty job*), voir notamment Devetter FX. et Rousseau S. (2011), *Du balai. Essai sur le ménage à domicile et le retour de la domesticité*, Raisons d'agir.

³ Sur l'origine et les mécanismes de la financiarisation, voir notamment Aglietta M. et Rebérioux A. (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris.

production de la valeur pour l'actionnaire. Cette transformation-là s'est diffusée et structurée largement, affectant aussi les dirigeants *via* les structures (actionnariales) de la propriété. Cette évolution, qui a pris place dans les années 1990, ne répond toutefois en rien aux deux facteurs soulignés plus haut. D'où de très fortes tensions qui s'exercent en retour au sein de la *grande entreprise*.

Dès lors vont être initiées des modes et des pratiques tentant de renouveler le rôle des managers, dont la capacité à innover et à mobiliser va se trouver en confrontation avec l'équation impossible des contraintes financières, environnementales et sociales. Entre perte de sens, gigantisme, critique de l'irresponsabilité, la figure de la grande entreprise issue de l'ère industrielle vacille⁴, et d'autres modèles, d'autres pratiques, émergent, ou re-émergent, car il y a toujours eu plusieurs formes d'entreprises derrière le modèle dominant de la firme transnationale.

Nous vivons aujourd'hui une période charnière :

- Soit on se projette dans un durcissement de la dynamique néolibérale qui organise la mise en concurrence généralisée entre les personnes, entre les entreprises et entre les territoires, qui peut produire des effets néfastes en termes sociaux et environnementaux, entravant les mécanismes du vivre en société.
- Soit on parvient à penser et à organiser différemment l'entreprise, son rôle, ses missions.

Un paysage en pleine recomposition

Dans ce contexte de grandes tensions, la dynamique dite de **plateforme ou d'économie collaborative** est venue déstabiliser les entreprises, le travail et les formes d'emploi.

L'ère du collaboratif a commencé sous les meilleurs auspices avec un *storytelling* très puissant sur un nouveau monde plus horizontal, dans lequel les personnes échangeraient de façon volontaire et non-marchande des services dans une perspective de solidarité et d'entraide. Rappelons-nous les débuts d'Airbnb ou de Blablacar par exemple, mais on peut ajouter Facebook ou Google dans ce monde idéal qui s'annonçait. L'idéal est alors la **production de valeur entre pairs**, c'est la clé d'un nouveau modèle (dont le magazine *Wired* annonçait une croissance d'horizon infini dans l'ère d'Internet !). Nombre des entreprises qui portent ces plateformes ne sont dans, un premier temps, pas visibles, contrairement à leurs initiateurs qui vont renouveler la façon de diriger, de connecter les personnes.

Passée une phase d'euphorie, dans laquelle progrès rime avec croissance, participation avec connexion de toutes et tous, une autre réalité économique s'impose, c'est celle de l'uberisation de l'emploi.

Au-delà de leur grande diversité, **les plateformes ont en commun d'être un moyen de reporter hors du périmètre de l'entreprise elle-même une part croissante de l'activité productive**. Et ce point est central pour une transition écologique et solidaire. En effet si la production est faite non par la plateforme qui met des personnes en contact, mais par ces personnes elles-mêmes (i.e. les conducteurs, les producteurs de vidéo, les livreurs, les acheteurs et vendeurs de plateforme de vente d'objets, etc.), alors sa responsabilité sociale et environnementale pourra ou pourrait être éludée.

Une des particularités des grandes plateformes d'intermédiation se traduit par le fait que le travail productif n'est pas pris en charge directement (en particulier pas en tant que salariat) et les impacts matériels, en particulier écologiques, non plus. Mobiliser des usagers dans la production d'un service, organisé par la plateforme, est un moyen socialement innovant pour assurer une production sans prendre en charge sa matérialité... La plateforme gère l'algorithme qui permet à des personnes d'entrer en contact et d'assurer entre eux la matérialité de l'activité, elle gère les règles d'usage et de contrôle

⁴ Descolonges, M. et Saincy, B., (2004), *Les entreprises seront-elles un jour responsables ?*, La dispute, Paris.

qui deviennent les nouvelles normes de production⁵, ce faisant elle n'intègre pas d'emblée les enjeux de la TES.

Partie 1 : Les solutions existantes, ou comment se confronter aux limites planétaires ?

Face aux crises écologique et sociale, des solutions ont été imaginées et mises en œuvre depuis 20 ans. Elles constituent un socle nécessaire à l'action, mais ont montré leurs limites pour faire face aux enjeux de transition.

Les espoirs et limites de la RSE

Un puissant mouvement, au départ imposé par des organisations de la société civile, s'est emparé de la question des responsabilités sociales et environnementales des entreprises. Prenant appui sur une stratégie médiatique notamment, une pression s'est d'abord exercée sur des grands groupes à propos des dommages environnementaux causés (pollutions, surexploitations, destruction d'écosystèmes liés à l'exploitation de ressources minières ou agricoles) ou à propos des atteintes aux droits humains (travail forcé, travail des enfants, entrave aux droits élémentaires des communautés habitant à proximité de sites industriels ou d'extraction de ressources...). Cette stratégie intitulée *name and shame* par les associations internationales engagées pour la responsabilisation des grands groupes industriels, vise comme son nom l'indique à interpeller publiquement des entreprises et à mettre en jeu leur image de marque⁶.

En réaction aux critiques, les entreprises les entreprises mises en accusation publique ont répondu d'abord de façon défensive, en produisant des discours de responsabilité. Après une phase axée sur des démarches de communication, notamment de communication de crise, une nouvelle phase dite pro-active s'est ouverte, sous l'influence de grands groupes internationaux qui se percevaient vulnérables à l'atteinte à leur réputation⁷. En effet non seulement leur image de marque était susceptible d'en pâtir, mais elles pouvaient aussi être l'objet de boycott (alors parfois renommé "*buycott*" pour souligner le rôle actif que peuvent jouer les personnes en se détournant d'un achat – cf. le cas initial autour du slogan "Marée noire Shell Boycott").

Ce risque, car la RSE procède bien historiquement en termes de management du risque pour l'entreprise, n'est pas seulement un risque marché ou client, il peut devenir un risque boursier si les investisseurs considèrent qu'une opération de *shaming* peut atteindre le cours de l'action... Le jeu autour de la construction des opinions devient essentiel et plusieurs grandes associations ont su s'y engager précocement. En réponse, quelques groupes ont réagi en produisant des contre-discours en responsabilité, et sont devenus *leader* sur le sujet. Ils ont dès lors pensé de façon de plus en plus organisée et normée la notion, les pratiques, puis les référentiels de **Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), construisant la *soft law* du développement durable** appliqué à l'entreprise.

⁵ Zuboff, S. (2019), *The Age of Surveillance Capitalism. The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*, Public Affairs.

⁶ Voir notamment Gendron, C., (2006), *Le développement durable comme compromis : la modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*, PUQ, Québec.

⁷ Capron, M. et Petit, P., (2011), "RSE et diversité des capitalismes dans la phase contemporaine d'internationalisation", *Revue de la Régulation*, n°9 <https://journals.openedition.org/regulation/9142>

Dans la période actuelle, les démarches RSE sont considérées par les entreprises et nombre de leurs relais (expertise, représentants des branches et des secteurs) comme étant à même d'apporter à leur échelle, et sans entraver et en soutenant leur recherche de compétitivité, des réponses à la crise écologique et sociale mondiale. Au-delà de leur très grande diversité de métiers, de tailles et de structures qui rend difficile toute généralité, les entreprises ont toutefois eu en commun de revendiquer le **caractère strictement volontaire** de la RSE, qui ne saurait, selon la position régulièrement reformulée, devoir être imposée par la loi⁸.

En France pourtant un appareillage réglementaire s'est développé, imposant aux entreprises de rendre des comptes d'abord (Loi Nouvelle Régulation Economique de 2001 sur l'obligation reddition puis Grenelle), puis de s'assurer des conditions dans lesquelles leur responsabilité est engagée tout au long de la chaîne de valeur (Loi de 2017 sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre). Cependant, la RSE est restée très fortement associée à des démarches volontaires. **C'est à propos de l'obligation de rendre des comptes que la loi a principalement opéré, ce qui est une porte d'entrée tout à fait significative, mais laisse une forte marge d'interprétation aux entreprises elles-mêmes.**

La terminologie anglaise à propos de la *responsabilité* est d'ailleurs révélatrice, on parle de *responsibility* (qui renvoie à une charge, au fait de devoir rendre des comptes) et non de *liability* (qui renvoie à une responsabilité légale). Cette distinction est essentielle pour comprendre que la RSE, tout en engageant des questions majeures, reste balisée par la distance mise par les entreprises vis-à-vis de l'ensemble des responsabilités judiciaires engagées ou engageables.

La notion RSE est donc conjointement utilisée pour qualifier les pratiques décentralisées et volontaires des entreprises et pour caractériser une dynamique normative structurante. L'obligation peut provenir du fait de la loi, c'est alors une obligation légale. L'obligation peut également être le produit d'un mécanisme de marché, une forme de mimétisme concurrentiel tel que si mon concurrent est vertueux alors il faut que je le sois, si mon concurrent fait une promesse écologique, il ne faut pas que je sois en retard. Ici il n'est pas question d'obligation légale, mais de ce que "le marché" semble imposer à l'entreprise. Ce mécanisme d'anticipation des entrepreneurs est très puissant et procède comme une forme d'obligation : s'adapter ou périr. La RSE est ainsi constitutive d'innovations qui proviennent de l'autoproduction de règles par les entreprises elles-mêmes – de fait par quelques leaders – et par leurs représentants, notamment à l'échelle des secteurs qui sont le plus fortement sous tension de la critique écologique ou de la critique sociétale⁹.

La RSE a été également un des instruments pour des managers pour contrer certaines injonctions liées à la finance (un haut niveau de rentabilité du capital, un taux de progression des cours de l'action, etc.). En s'appuyant sur des **indicateurs extra-financiers**, il est désormais possible de produire une nouvelle idée de ce qu'est la performance. Mais cette performance ne se traduit pas dans les mêmes termes financiers, elle n'a pas de rendement direct sonnante et trébuchant, il est donc difficile de l'imposer dans un univers financiarisé.

Les trois piliers de la RSE sont devenus des indicateurs incontournables. Ils sont identifiés sous le nom de **critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance)** et vont servir à développer des analyses extra-financières. La généralisation de ce terme indique que l'on porte attention à d'autres aspects que le rendement financier dans l'idée d'une gestion socialement responsable.

- Le **critère environnemental** s'intéresse à la gestion des déchets, la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la prévention des risques environnementaux.
- Le **critère social** à la prévention des accidents, la formation du personnel, le respect du droit des employés, la chaîne de sous-traitance et le dialogue social.

⁸ C'est le cas du processus de normalisation ISO 26000.

⁹ Lamarche, T., (2009), "Les nouvelles institutions de la 'mesure' de la RSE entre communication et évaluation", *Revue de l'organisation responsable* n°2 vol.4, 4-18.

- Le **critère de gouvernance** s'attelle à la structure du conseil d'administration, les relations actionnariales, la structure de gestion et l'existence d'un comité de vérification des comptes.

La RSE sert ainsi de véritable révélateur, en interne, mais aussi pour nombre de parties prenantes qui sont à même de s'en servir pour faire évoluer les pratiques. C'est donc un important levier pour intégrer une variété de critères de gestion responsable à côté des critères économiques traditionnels.

En parallèle des démarches RSE une logique de **certification à partir de leur exigences sociétales, environnementales, de gouvernance ainsi que de transparence s'est traduite par la création d'un label « B Corp »** (*Benefit Corporation*) pour les sociétés commerciales, qui a été importé des Etats-Unis. Ce label est accordé aux sociétés commerciales selon une triple exigence en termes d'objectifs sociaux et environnementaux, de gouvernance, et de transparence. La certification B Corp a été octroyée à plus de 2500 entreprises dans le monde. Depuis 2015 par exemple, Nature & Découvertes est certifiée B Corp. Pour ce faire, elle a obtenu un score global de 86,5, quand le score médian des entreprises est de 50,9 alors que le score minimal de 80 (sur 200) est nécessaire pour obtenir la certification B Corp.

Cependant pour nombre d'entreprises, les politiques RSE n'ont que faiblement transformé ou transforme sur le temps long la réalité de l'organisation, des formes de la mise au travail, de l'utilisation des ressources. Même si les démarches de RSE se sont professionnalisées et se sont traduites en instruments de gestion, force est de constater que les grands arbitrages restent fondamentalement marqués par les impératifs économiques. L'enjeu fondamental des démarches RSE reste de parvenir à transformer l'activité productive elle-même, et ainsi de répondre aux impératifs sociaux et environnementaux.

L'émergence et le développement d'un secteur de l'ESS

L'économie sociale et solidaire, en tant que catégorie de pensée, a fait son apparition dans le paysage des politiques publiques françaises à la fin des années 90s. **Elle consiste en un regroupement, sous une appellation commune** et dans une approche sectorielle, **de multiples expériences, pratiques, et traditions intellectuelles**, souvent très anciennes, parfois antagonistes les unes par rapport aux autres, mais **qui ont toutes l'ambition de porter une appréhension alternative des buts et moyens de l'économie.**

Mouvement coopératif, mutualité, pratiques autogestionnaires, économie confessionnelle de la solidarité, mouvements laïcs d'éducation populaire, entreprises issues de la mouvance anthroposophe, jeunes pousses des secteurs du commerce équitable, grandes associations caritatives, compagnies d'assurance mutuelles, secteur sanitaire et social non lucratif, etc. : toutes ces expériences ont peu à peu été considérées comme relevant d'une même logique sectorielle « d'économie sociale et solidaire » (ou ESS), **représentant environ 10 % de l'économie française (en termes d'emploi comme en terme de part du PIB).**

La Loi du 31 juillet 2014, dite « loi Hamon », a permis de définir, cadrer, institutionnaliser une approche légale de l'ESS. L'économie sociale et solidaire y est définie comme « un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :

- 1° Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ;
- 2° Une gouvernance démocratique (...);
- 3° Une gestion conforme aux principes suivants :
 - a) Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ;

b) Les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées (...) ».

Cette définition est le fruit d'une synthèse entre trois principaux courants de pratiques :

- **L'économie sociale**, constituée d'entreprises dotées des statuts juridiques non capitalistiques nés du mouvement ouvrier du XIX^e siècle : coopératives, mutuelles et associations ;
- **L'économie solidaire**, revendiquée par des organisations œuvrant auprès de populations fragiles socialement ;
- **L'entrepreneuriat social**, se proposant de développer et commercialiser des solutions de marché porteuses d'un impact social.

Bien qu'imparfaite et traversée par de profondes contradictions, la reconnaissance d'un secteur d'entreprises de l'ESS a constitué un jalon important pour la visibilité de ce mode entrepreneurial. Elle a surtout acté la structuration d'une grande diversité de politiques publiques mises en œuvre depuis vingt ans, notamment à l'échelle régionale. Aujourd'hui, à l'échelle nationale, l'Économie Sociale et Solidaire fait l'objet d'un encadrement institutionnel :

- La compétence du pouvoir exécutif sur le sujet relève d'un Haut-Commissaire, en charge de l'Économie sociale et solidaire et de l'Innovation sociale auprès du ministre de la Transition écologique et solidaire ;
- Une chambre française de l'ESS ("ESS France"), créée par la loi du 31 juillet 2014, et dont la mission est définie par la loi : "La Chambre française de l'ESS assure, au plan national, la représentation et la promotion de l'ESS. Elle assure la représentation auprès des pouvoirs publics nationaux des intérêts de l'ESS, sans préjudice des missions de représentation des organisations professionnelles ou interprofessionnelles du secteur". Constituée d'une représentation des grandes familles constitutives du secteur, ESS France est le lieu privilégié du dialogue institutionnel entre grandes composantes de l'ESS. Après fusion avec le CNCRESS (Conseil National des Chambres Régionales de l'ESS), ESS France sera également bientôt l'animatrice d'un réseau régional de chambres régionales, représentatives des acteurs locaux de l'ESS dans leur diversité.
- L'ESUS, créé lui aussi par la loi de 2014, est un agrément « d'Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale » auquel peut accéder toute entreprise d'ESS respectant certains critères (notamment quant au niveau de rémunération de ses dirigeants et dirigeants...) et ouvrant droit à de potentiels soutiens financiers publics.

Au travers de ce développement institutionnel et d'une certaine visibilité médiatique, la dénomination « ESS » constitue aujourd'hui une forme de signe d'interconnaissance, une marque de fabrique utilisée par des milliers d'organisations revendiquant une posture alternative aux pratiques classiques de l'entreprise et du marché, orientée vers l'utilité sociale. L'ESS est aujourd'hui le dixième de notre économie qui affirme ancrer ses pratiques dans « l'autrement » – avec tout ce que ce mot implique de flou et d'ouverture du champ des possibles : consommer autrement, épargner autrement, travailler autrement, voyager autrement, entreprendre autrement, etc.

Les aspirations des entrepreneurs sociaux

C'est au tournant des années 2000 que les appellations « entrepreneuriat social » ou « *social business* » ont fait leur apparition dans le monde des organisations. **Derrière cette appellation, c'est d'abord une rhétorique, un *storytelling*, qui a émergé et qui a étonnamment précédé les expériences pratiques.** On peut résumer cette rhétorique ainsi ¹⁰ :

¹⁰ Voir par exemple sur le site du Mouves (mouvement des entrepreneurs sociaux) ou Barthélémy A. et Slitine R. (2012), *Entrepreneuriat social, innover au service de l'intérêt général*, Vuibert.

1. les États ne sont pas ou plus en mesure de traiter les questions sociales, à la fois par déconnexion des réalités de terrain et par impécuniosité ;
2. les acteurs associatifs classiques (et notamment ceux qui se reconnaissent dans l'économie solidaire) sont pleins d'une bonne volonté, d'idées et d'un dynamisme qui est souvent déçu, mal employé, gâché ;
3. seuls le marché et le monde de l'entreprise sont capables aujourd'hui d'apporter des réponses efficaces aux enjeux sociaux, en appuyant et en « professionnalisant » les initiatives ;
4. la figure centrale de cet élan est « l'entrepreneur social », individu généreux, visionnaire et humaniste, qui assume une posture individuelle d'entrepreneur pour concevoir et mettre sur le marché un produit ou une prestation porteuse d'un impact social. Au travers de la mise en œuvre d'un modèle économique vertueux, l'entrepreneur social contribue à « changer le monde ».

Les premiers porteurs de ce *storytelling* ont été, en France, de grandes écoles de commerce (notamment l'ESSEC, qui crée sa chaire d'entrepreneuriat social en 2003), ainsi que des organisations philanthropiques issues de grands cabinets de conseil en stratégie, comme Ashoka, née dans la mouvance de McKinsey&Company. Il a rapidement conquis de grandes entreprises à la recherche d'actions à soutenir dans le cadre du déploiement de politiques RSE, mais aussi de réponses à apporter à de nouveaux enjeux en matière de gestion interne des ressources humaines : quête de sens dans le travail, difficulté à recruter et à conserver les « jeunes talents », etc. C'est dans cette dynamique que se sont notamment multipliées dans les grandes entreprises, à partir du début des années 2000, les pratiques de mécénat de compétences, mais aussi de philanthropie *via* des fondations d'entreprises très largement dotées.

La toile de fond de ce mouvement de rapprochement entre initiatives de solidarité et grandes entreprises est constituée des travaux d'économistes comme C.K. Prahalad qui, dès la fin des années 90, popularisent l'idée que le capitalisme, en s'intéressant aux quatre milliards de pauvres – ceux qui se situent « à la base de la pyramide » (« *Bottom Of the Pyramid* » ou BoP) – pourrait s'ouvrir d'immenses marchés profitables en même temps que contribuer à lutter contre la pauvreté¹¹.

D'abord marginale dans les milieux traditionnels de l'économie sociale et solidaire, la rhétorique de l'entrepreneuriat social a progressivement trouvé un écho, notamment auprès d'acteurs sensibles à un discours qui valorise leur action individuelle et ouvre des perspectives de soutiens financiers de la part d'acteurs privés lucratifs. Elle va aussi se poser en rivale d'une économie sociale traditionnelle (composée de sociétés non capitalistes : coopératives, mutuelles...), jugée poussiéreuse, en affirmant que les « statuts ne font pas la vertu » et en revendiquant une légitimité à intégrer la grande famille de l'ESS avec des propositions intégrées au capitalisme. Cette revendication s'incarnera dans la création du Mouves en 2010 (Mouvement des Entrepreneurs Sociaux) et la constitution progressive d'un véritable mouvement d'entreprises sociales. Elle sera consacrée par la loi « inclusive » du 31 juillet 2014, qui intègre pleinement ce courant d'idées et de pratiques dans le périmètre légal de l'Économie Sociale et Solidaire.

En une vingtaine d'années, **l'approche spécifique de l'entrepreneuriat social est devenue dominante dans les représentations de ce qu'est l'économie sociale et solidaire, en particulier auprès des pouvoirs publics. Elle porte l'idée que, dans un monde où l'on ne remettrait pas en cause fondamentalement les règles du jeu économique, la démultiplication d'initiatives individuelles permettra peu à peu d'offrir des solutions aux grandes questions sociales touchant les plus pauvres, les plus fragiles, les plus exclus.** Si l'État peut porter un regard bienveillant et favoriser ces initiatives, elles doivent encore faire la preuve de leur promesse d'efficacité économique, avec des modèles mercantiles économes en argent public.

¹¹ Prahalad, CK (2004), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing.

Vers l'affirmation de la "raison d'être" de l'entreprise

Avec la création d'une nouvelle catégorie d'entreprise, l'entreprise à mission, la vision néolibérale du primat de l'actionnaire toujours présente dans les milieux patronaux est assez largement remise en cause. Dans tous les pays développés un même discours se développe : l'entreprise ne peut plus être seulement un centre de profit. Progressivement l'idée que l'entreprise est une institution centrale de la société et que, ce faisant, elle a des obligations autres que celles envers ses propriétaires, se développe dans la pensée des économistes, dans la loi, dans les pratiques de certains groupes... Les crises économiques et les crises écologiques ont agi et engagé une tendance lourde : il faut reconsidérer le rôle social de l'entreprise, sa mission.

La loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) du 22 mai 2019 introduit la notion d'entreprise à mission. Les **défenseurs d'un statut spécifique d'entreprises à mission considèrent qu'il s'agit de créer un "quatrième secteur" aux côtés des entreprises privées, des entreprises publiques et des entreprises de l'économie sociale et solidaire**. Cette innovation est à mettre en discussion avec la démarche consistant pour les entreprises à définir leur "raison d'être".

La proposition de définition d'une « raison d'être » par les entreprises se rapproche de celle du rapport Notat-Sénard qui s'intéresse à « une économie responsable, parvenant à concilier le but lucratif et la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux » (rapport Notat-Sénard¹², p.6). Ce rapport, intitulé "L'entreprise, objet d'intérêt collectif" qui est une source d'inspiration de la loi PACTE, situe l'enjeu de la redéfinition de l'entreprise et de son rôle comme **une nouvelle étape, dépassant ou supplantant l'ESS**. Il affirme ainsi : « Si 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. »

On peut lire la loi PACTE comme une volonté de modernisation, une ambition de changer le rôle de l'entreprise, voire de l'éloigner d'un rôle exclusivement lucratif. **Il s'agit en particulier de se défaire d'une orientation "financiarisée" de l'entreprise selon laquelle, son rôle se réduit à créer de la valeur pour l'actionnaire**. On peut à ce titre rappeler l'histoire d'un article de presse de Milton Friedman publié en 1970 dans le *New York Times*, intitulé "*The Social Responsibility of Business is to increase its profits*". Cet article a fait l'objet d'un très grand nombre de commentaires, car il apparaît comme une justification du pouvoir qu'exercent les actionnaires sur l'entreprise... mais il est aussi un des articles les plus critiqués en économie ! De nombreux travaux en sciences de gestion et en sciences économiques soutiennent *a contrario* que le rôle social de l'entreprise ne saurait se réduire à la production de valeur actionnariale¹³. La loi PACTE est en ce sens présentée comme un tournant.

C'est aussi un dépassement ou un contournement de l'ESS, qui intègre dans ses statuts et dans sa gouvernance la participation des personnes et son but social. Pour Notat et Sénard, c'est le conseil d'administration, et donc les représentants des propriétaires des actions – auxquels s'ajoutent parfois des représentants des salariés – qui manifeste sa volonté de se prononcer sur la raison d'être de l'entreprise. **Dans les entreprises de l'ESS, les missions, les pratiques – et donc de facto ce que l'on intègre dans la raison d'être – sont une des prérogatives de l'assemblée générale. Les enjeux de pouvoirs et de participation ne sont pas au cœur de la loi PACTE**. Soulignons que le dialogue avec l'ESS est réduit, sinon absent de ce nouveau cadre qui s'impose.

¹² Notat, N. et Sénard JD., *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, mars 2018

¹³ Roger, B. et al (2012), *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, Edition Lethiellieux - Collège des Bernardins.

On peut souligner que la loi Pacte, dont l'ambition est forte puisqu'elle **affirme redéfinir l'entreprise et ses missions tout en refusant d'aller dans le sens de la « codétermination »**¹⁴ et des pratiques participatives qui lui sont associées, inspirées de l'Allemagne et de pays scandinaves, qui passent notamment par une très large participation des salariés au conseil d'administration¹⁵. Cette proposition plus participative avait été portée notamment par le rapport Hurstel et Frérot et a été également soutenue par le collège des Bernardins¹⁶. Elle n'a pas été retenue dans le cadre du projet de loi.

La question du périmètre de la participation rejoint celle de la nature des obligations des entreprises. Même si elle est minoritaire et n'a pas influencé la loi PACTE en particulier, une position forte est régulièrement rappelée : c'est celle d'une plus grande exigence à l'égard des entreprises, demandant des mesures plus contraignantes, afin de les conduire à prendre en charge l'ensemble de leurs externalités. À ce titre, et en référence à la critique en *greenwashing* qui est régulièrement adressée aux entreprises, il faut souligner le risque fort de déception des consommateurs, des salariés, et notamment des cadres, à l'égard des fausses promesses. Une potentielle critique de type "*mission-washing*" pourrait traduire un retour de flamme sévère pour l'identité des entreprises et de leurs produits et peut-être plus encore contre ce grand projet de société qui met l'entreprise en son cœur, en omettant d'inclure l'ensemble de ceux qui y concourent – en particulier les salariés, mais aussi les travailleurs externalisés. Dès lors que l'entreprise étend son rôle, une exigence participative s'exprime : participation des personnels salariés mais plus largement de la société – territoires, ONG représentant l'environnement, l'eau, la biodiversité, les consommateurs, etc.

La création de ce statut d'entreprise à mission fait débat. Les **acteurs de l'économie sociale et solidaire, bien que partagés sur la question, y voient surtout le danger d'une confusion, voire d'une marginalisation, ou encore d'une concurrence** de fait entre différents « secteurs » ou différents types d'organisations. Les **acteurs les plus engagés dans la RSE, qui ont en tête de promouvoir le principe de responsabilité pour toutes les entreprises, y voient quant à eux un autre risque, celui de renoncer à faire de la RSE une norme centrale** pour toutes les entreprises, un objectif partagé. Ainsi l'entreprise à mission réduirait l'ambition initiale de la RSE, ce statut restant spécifique et faisant de quelques sociétés commerciales d'exception une vitrine, alors que la majorité des entreprises commerciales ne seraient que faiblement engagées dans la transition écologique et solidaire.

Partie 2 : Les solutions émergentes, ou comment porter le changement ?

Des solutions nouvelles, innovantes, sont actuellement dans l'air du temps : elles constituent des pistes fécondes pour expérimenter, remettre en cause, faire prendre conscience de l'importance des changements à opérer. Ces solutions sont ancrées dans des pratiques plus anciennes pour nombre d'entre elles. Elles sont recombinaisons, innovations, inventions qui articulent participation, coopération, émancipation et nouvelles pratiques managériales. Petit tour d'horizon de quelques-unes de ces solutions et expérimentations.

¹⁴ Voir notamment Crifo P., Rebérioux A. (2019), *La participation des salariés : Du partage d'information à la codétermination*, Presses de SciencesPo.

¹⁵ Voir notamment Capron, M. (2018) *Réformer la définition de l'objet social de l'entreprise dans le code civil, c'est toucher au cœur même du système*, Observatoire des multinationales, <https://multinationales.org/Michel-Capron-Reformer-la-definition-de-l-objet-social-de-l-entreprise-dans-le>

¹⁶ Voir notamment <https://www.collegedesbernardins.fr/recherche/lentreprise-propriete-creation-collective-monde-commun>

L'héritage démocratique et le rôle critique de l'ESS

Sans verser dans la caricature, il est intéressant, lorsque l'on s'intéresse à la transition écologique et solidaire (TES), de souligner de quelle façon coexistent plusieurs approches, partis-pris ou manières de faire. On peut même dire d'ailleurs que ce sont *de facto* des scénarii de TES qui s'affrontent. **D'une part on peut repérer des initiatives qui sont structurées dans l'esprit d'une croissance verte, d'une soutenabilité faible**, de la recherche de solutions techniques, associées à des appels à la modération de la consommation et à la sobriété – volontaires, soulignons-le. Ce sont là des solutions proches des pistes évoquées en première partie, dans lesquelles le modèle économique et le modèle d'entreprise ne sont pas radicalement interpellés. **D'autre part, on voit émerger un grand nombre de petites initiatives, qui procèdent par le bas, le local, et qui cherchent à répondre à la quête de sens et d'implication des individus ; qui cherchent aussi à sortir du productivisme** et de la logique de la croissance pour la croissance¹⁷.

Cette polarisation renvoie notamment à la tension à l'égard des formes d'entreprises dominant le système productif, et en particulier de la grande entreprise à capitaux. Cette schématisation est aussi intéressante, car elle renvoie aussi à la question du changement des pratiques, de l'organisation, des modes de management, jusqu'à interroger les formes de la propriété.

Entre transformation radicale et *business as usual* apparaissent toutefois cinquante nuances de vert parmi lesquelles une nous semble particulièrement en phase avec la quête de sens et d'implication : il s'agit d'une demande forte de participation.

Depuis les années 70, la question de la participation est très largement reprise, mais il nous faut revenir un peu sur l'histoire d'un ensemble d'activités qui l'a mise au centre de ses pratiques et de ses valeurs : le milieu coopératif. Les trajectoires historiques de ces organisations qui mettent en œuvre des dynamiques d'utilité sociale, montrent qu'il est possible d'identifier des idéaux-types en lien à différentes périodes de l'histoire économique. Danièle Demoustier identifie ainsi six grandes phases de l'économie sociale en France¹⁸ :

- de la Révolution française à 1848 : phase d'émergence ;
- de 1860 à 1900 : phase de reconnaissance ;
- de 1900 à 1940 : Phase de structuration – institutionnalisation ;
- de 1945 à 1975 : phase de croissance instrumentalisée dans les politiques sociales ;
- de 1975 à 2010 : crise industrielle et crise larvée de l'économie sociale ;
- plus récemment l'ESS est observée comme clé dans la crise de l'État social, avec toutefois des perspectives diverses, en particulier la tension avec l'entrepreneuriat social.

À chaque période de transformation du capitalisme, l'ESS, née avec lui sous ses formes modernes, voit sa nature et son rôle réinterrogés. Sur une longue période, les innovations sociales et organisationnelles assument une fonction que nous désignons comme fonction critique des formes d'organisations dominantes. Il s'agit de « critiques pratiques », en acte, qui passent par des innovations, voire de la contestation par projet. La critique procède par expérimentation de formes sociales nouvelles, qui pour certaines seront mobilisées par le processus qui les institue¹⁹.

¹⁷ Lallement, M. (2015), *L'âge du faire. Hacking, travail, anarchie*, Le Seuil

¹⁸ Demoustier, D. (2001), *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*, Syros, et ses travaux plus récents.

¹⁹ Voir notamment Frère, B. (2009), *Le nouvel esprit solidaire*, Paris, Desclée De Brouwer.

La dynamique des coopératives, et plus largement de l'économie sociale, repose sur des « sociétés de personnes ». Ces sociétés de personnes sont un fil conducteur de l'histoire de l'économie sociale et solidaire, voire de l'histoire des mouvements sociaux plus largement. Le fait que ce soient des personnes qui se réunissent, et non *per se* des capitaux, a une signification très forte. Il y a là un constituant d'origine de la spécificité des coopératives : l'objet est de travailler, de produire, et de gouverner une entreprise ensemble. Ce que nous dit cette histoire et ce que nous disent les coopératives (auxquelles on peut ajouter les mutuelles), c'est qu'il y a un processus vivant de construction de droits et de solidarités par des petits collectifs. L'objet de la TES est précisément l'invention de solidarités sociale et écologique : il y a là une grande homologie avec ces temps fondateurs²⁰.

Dans le mouvement d'autonomisation des personnes par la coopérative, un enjeu décisif est leur capacité à réfléchir, à conceptualiser conjointement l'ensemble des dispositifs qui rendent possibles un agir collectif, et un agir démocratique. Car dans l'histoire longue du mouvement coopératif, ou de l'ESS plus généralement, l'objet de ces sociétés est d'imaginer des espaces organisés qui ne soient pas toujours des sociétés commerciales (cf. le rôle des associations).

La question centrale est : comment ces ensembles de personnes peuvent-ils convenir de fonctionnements démocratiques, c'est-à-dire de fonctionnement entre pairs ? Ce sont des questionnements que l'on va retrouver dans de nombreux domaines avec des configurations distinctes, et si on voulait s'inspirer de la logique du logiciel libre, on verrait que des sociétés de pairs, que l'on appelle parfois des communautés de savoirs, sont avant tout des communautés de personnes et de valeurs. Même si leurs productions sont très différentes – de Wikipédia aux Fablabs en passant par presque tous les corps de métier – la question qui est posée est celle du processus de construction des règles et des principes qui permettent d'agir ensemble²¹. Et notamment : qu'est-ce qui permet de mettre à distance les pouvoirs de domination et de subordination ?

Les expérimentations en matière de production collective se situent toutes comme des (micro) alternatives à l'organisation productiviste. Ces processus inventifs naissent donc dans les marges du capitalisme. Ce sont des situations dans lesquelles les acteurs et les actrices visent à inventer de nouveaux droits – droits à la délibération dans la coopérative, droits sociaux... – et de nouvelles pratiques – mettre au centre des préoccupations le « faire ensemble ». Il faut souligner leur capacité d'action inscrite dans l'*imaginaire instituant* au sens de Castoriadis²², où l'histoire est considérée en tant qu'autocréation par les personnes qui agissent. L'histoire longue du mutualisme, des coopératives, et de fait même de la sécurité sociale qui commence par des caisses de solidarité entre ouvriers, est celle de la construction de droits par les acteurs et les actrices. Cette base participationniste nous semble un des ferments d'une transition écologique effectivement solidaire.

La formalisation des droits sociaux au sein de l'État a été un processus essentiel, qui a émergé de luttes, de luttes au sens classiques de la lutte sociale – grèves, conflictualité visible, organisations syndicales, etc. – mais aussi par des constructions, des expérimentations, qui sont le fait de collectifs. Avoir une compréhension de ce qu'est la coopérative, et plus largement les activismes citoyens, permet de saisir le pouvoir de ces marges institutantes, de comprendre comment elles produisent les conditions de l'agir collectif qui vont ou pourront progressivement être formalisées dans la loi ou dans les pratiques. En ce

²⁰ C'est en partie la thèse de Draperi, J.-F. (2012), *La république coopérative*, Larcier.

²¹ Voir le travail de l'imaginaire et l'invention de règles communes, Lallement, M. (2009), *Le travail de l'utopie. Godin et le familistère de Guise*, Les Belles Lettres.

²² Castoriadis C. *L'Institution imaginaire de la société*, Seuil, 1975.

sens, ces expérimentations invitent à étendre le champ du regard sur les différentes manières de *faire ensemble* (cf. le mouvement des *Makers*²³).

Pour soutenir la TES une piste est donc de saisir les coopératives et les collectifs au travail en tant que laboratoires d'expérimentations, à l'échelle d'entreprises ou de collectifs d'entreprises. Cela suppose une capacité des acteurs et des actrices à construire collectivement les outils de leur autonomie et leur capacité réflexive (plateformes de travail, mise en commun de la gestion de l'activité entrepreneuriale, espace de délibération, etc.). Cela suppose pour les personnes qui expérimentent de disposer de moyens en termes de recherche-action pour prendre du recul sur les pratiques et les améliorer. Cela suppose aussi pour les chercheurs de construire les cadres de démarches actives avec les acteurs, *via* la formation de tous, de façon à ancrer la transformation sociale et écologique à une échelle locale (dont multiplication peut permettre un passage à l'échelle) là où les marges de manœuvre existent.

Sociocratie, entreprise libérée : d'autres visages de la participation ?

Faut-il ou non considérer que de nouvelles propositions de management d'entreprises constituent des vecteurs de transition écologique et solidaire ? Il existe actuellement une véritable appétence pour le phénomène des « entreprises libérées », par exemple, et **l'idée que des organisations de ce type seraient davantage aptes que les entreprises classiques à favoriser la participation des personnes.** C'est sans doute vrai mais cette opinion doit amener au moins deux remarques.

La première est que la nouveauté, en la matière, est souvent une illusion. Critiquer un mode de management rigide, hiérarchisé et autoritaire, est le propre de l'ensemble des « méthodes » de management depuis les années 50 ! Chaque décennie a connu ses nouvelles martingales managériales, une « plus à la mode » chassant « une plus dépassée », souvent portée par de nouveaux consultants-conférenciers plus charismatiques et meilleurs commerciaux que les anciens. Cercle de qualité, toyotisme, entreprise spaghetti, organisation opale, organisation matricielle²⁴ (etc.) : et si les « nouvelles » approches du management nous racontaient toujours la même histoire – la promesse d'organisations plus efficaces parce que plus horizontales, plus communicantes et plus souples ?

La seconde remarque tient au fait que nous sommes bel et bien dans le champ de management, c'est-à-dire dans la mise en musique des ressources, notamment humaines, qui permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs. À objectifs inchangés, ces différentes approches ne constituent donc que des outils au service de la performance économique de l'entreprise. Elles n'affectent pas la propriété de celle-ci. Reposant sur la dynamique participative, elles peuvent par conséquent constituer aussi bien un apport intéressant qu'une manipulation, selon l'intention managériale qui les porte.

L'exemple le plus abouti et le plus inspirant de pratique de management est sans doute la sociocratie. Elle est présentée comme un modèle de gouvernance qui prend soin des personnes. Alors que la coopérative intègre les personnes dans la propriété et dans le gouvernement concret et complet de l'entreprise, la sociocratie ne les intègre que dans certaines étapes clés. Fondée sur la théorie des systèmes, c'est un modèle de management participatif fondé par Gérard Endenburg et Kees Boeke²⁵. Son objet est le partage du pouvoir par les membres d'un collectif selon un principe dit de l'équivalence. Elle se présente comme une forme efficace qui vise à renforcer le sentiment d'appartenance. La

²³ Sur le mouvement qui réunit des communautés à partir de production commune sans faire nécessairement partie d'une entreprise, la centralité du « faire » ensemble est un élément décisif, voir Berrebi-Hoffmann I, Bureau M-C, Lallement M, 2018, *Makers. Enquête sur les laboratoires du changement social*, Seuil.

²⁴ Desreumaux A. (2015), *Théorie des organisations*, EMS Editions

²⁵ Endenburg G. (1988), *Sociocracy as social design*, Eburon

sociocratie a mobilisé des pratiques basées sur le pouvoir de l'intelligence collective. Elle se base sur quatre principes :

- Le fonctionnement en cercle : en lien au principe du tour de parole, qui est à la base du processus de prise de décision, le cercle s'oppose à l'organisation pyramidale.
- La prise de décision par consentement : selon un processus précis et codifié, la méthode consiste à prendre une décision basée non pas sur le consensus, mais sur la "non-objection" de tous les membres du cercle.
- L'élection sans candidat : elle a pour but d'intégrer toutes les personnes, notamment celles qui ne vont jamais « demander le pouvoir ». C'est un instrument de promotion de ceux et celles en qui le groupe peut avoir confiance, mais ne se mettent pas forcément en avant. Là aussi le protocole est précis et tente de protéger le groupe contre certains travers évidents de prise de pouvoir.
- Le double lien : dans une organisation composée de plusieurs cercles en particulier hiérarchisés – différents niveaux de gouvernance – les cercles sont reliés par au moins deux personnes de façon à éviter de renforcer les rôles de passeurs ou d'intermédiaires.

La sociocratie, peut être davantage que beaucoup d'autres approches, diffuse aujourd'hui ses principes et ses conceptions dans une grande variété d'organisations. Elle se révèle un outil particulièrement pertinent pour organiser la participation. Mais comme tout outil, elle n'apporte de véritable bénéfice que si elle est utilisée à bon escient et avec de bonnes intentions, sur une ligne de crête entre les risques possibles de manipulation, et ceux d'une application radicale et obtuse.

Faire de l'économie au plus près des besoins des territoires : l'économie de la fonctionnalité

L'économie de la fonctionnalité, en particulier lorsqu'elle est associée au développement durable, se présente comme une voie de sortie de la logique industrielle financiarisée où la création de valeur est basée sur le volume. Elle articule une démarche territorialisée avec un changement de modèle économique d'entreprise. Il s'agit de sortir d'une dynamique industrielle fondée sur la croissance (production et vente de biens matériels) pour **se diriger vers une dynamique de services, en concevant des solutions intégrées qui s'inscrivent dans la perspective d'une double performance : d'usage et territoriale** – la notion d'économie d'intégration permet de rendre rentables des activités qui ne l'étaient pas dans le modèle précédent. L'économie de la fonctionnalité cherche à sortir les entreprises des logiques professionnelles issues de l'ère industrielle qui peinent à répondre de façon conjointe aux enjeux écologiques et économiques²⁶.

Le chemin à parcourir est encore important :

- L'ancienne approche correspond à une vision descendante, tant dans les entreprises que dans la décision publique. L'introduction de démarches participatives, plus horizontales, ouvertes à une grande variété d'acteurs d'un territoire est une manière de penser, collectivement, des solutions qui prennent en compte tous les effets (positifs et négatifs) d'une activité sur le territoire.
- La temporalité de projets intégrant le développement durable ou la TES suppose de ne pas développer une pensée linéaire. Une pensée intégrant les interdépendances, susceptible de s'adapter à l'incertitude est nécessaire. Cela passe par des protocoles d'évaluation multicritères. L'objectif consiste à voir émerger de nouveaux modèles économiques circulaires, contributifs et axés sur les fonctions d'usage et non sur la consommation de biens. Cette

²⁶ Theys, J., du Tertre, C. et Rauschmayer, F., (2009), Le développement durable, la seconde étape, L'Aube,

émergence impose de réinterroger les modèles économiques d'entreprise, engageant notamment à :

- Sortir de la logique de chaîne de valeur pour aller vers des logiques d'écosystèmes coopératifs associant les concepteurs, les constructeurs / aménageurs et les gestionnaires, au service d'une performance d'usage ;
- Mettre en place une approche en coût global et, au-delà, en coût élargi partagé, permettant d'identifier les externalités de toute action d'aménagement et de construire un système de coopération / compensation entre les générateurs et les bénéficiaires des externalités ;
- Faire évoluer les compétences, les modes d'organisation internes et développer des capacités à coopérer avec les bénéficiaires.

La singularité de la dynamique de l'économie de la fonctionnalité porte sur un foisonnement d'acteurs économiques et sociaux – grandes et petites entreprises, organismes d'intermédiation, associations professionnelles, syndicats... – ayant chacun leur vision et leurs intérêts. Comment les faire converger ? Des structures d'*open innovation* peuvent être lancées dans l'objectif de trouver à la fois une intermédiation et des ressources favorisant le « design de solutions intégrées ». Par exemple, resituer la question énergétique au service du développement du territoire en s'appuyant sur le référentiel de l'économie de la fonctionnalité viserait à renforcer la pertinence de l'action de l'ensemble de la filière :

- production d'énergies renouvelables, d'énergies alternatives,
 - production de solutions dans les sphères de « l'habiter », de « la mobilité »,
 - production et distribution des ressources (eau-énergie-déchets),
 - dynamique des entreprises, des collectifs de citoyens
- ...

Exemple de la rénovation énergétique des logements dans le Sud Artois²⁷

La communauté de communes du Sud Artois a été accompagnée à revisiter ses enjeux de territoire en mobilisant le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Ont été associés aux réflexions à la fois les services de l'intercommunalité, les élus des communes, les artisans du territoire, les services sociaux départementaux en charges de la précarité énergétique, les acteurs en charge des politiques publiques de rénovation de l'habitat. Invitées également : les banques et compagnies d'assurance. La solution intégrée issue de ce processus consiste à identifier les logements concernés par la rénovation énergétique, accompagner les propriétaires dans la compréhension des enjeux, réaliser un diagnostic thermique ainsi qu'une définition des dimensions de confort attendues, produire un cahier des charges des attendus liés à la rénovation (performance visée, types de travaux à effectuer), aider au montage administratif et budgétaire de la rénovation, consulter les artisans, favoriser le travail en groupement d'artisans, accompagner les nouveaux usages une fois le logement rénové.

La SCIC ou la coopération multi parties prenantes

Le statut des SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) a été créé par la loi en 2001. Il reste relativement confidentiel : fin 2018, la CGSCOP décompte 868 SCIC, employant 7769 salariés (hors filiales), et 65245 sociétaires. Les SCIC sont emblématiques d'un mouvement de recomposition, notamment territoriale parmi lesquelles pourraient figurer aussi les PTCE (pôles territoriaux de coopérations économiques) ou les CAE (coopératives d'activités et d'emploi) qui viennent nourrir et

²⁷ Exemple d'un accompagnement effectué par ATEMIS et E2I, cité dans la Note de l'ADEME, *Développement durable des territoires : la voie de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération*, 2019, https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/developpement-territoires-efc_201901-note.pdf

renouveler les pratiques coopératives. Le caractère récent des SCIC n'offre pas de profondeur historique. L'ambition initiale était toutefois de produire une loi similaire en termes de liberté à celle du 1er juillet 1901 sur les associations²⁸.

Ce mouvement renouvelle la dimension participationniste originelle du coopérativisme, en particulier en faisant évoluer la composition de la propriété. L'ouverture du sociétariat au-delà d'une seule qualité de travailleur ou de consommateur ouvre une voie nouvelle après 150 ans de coupure au sein du mouvement coopératif. Les personnes associées ne sont donc pas nécessairement caractérisées par un lien identique à la coopérative (producteur, consommateur, usager, épargnant etc.). **La loi autorise l'extension du sociétariat aux collectivités locales, entreprises et associations partenaires, clients, bénévoles, habitants, experts, etc. qui côtoient ainsi les salariés/travailleurs et les usagers/consommateurs au sein de la gouvernance de la coopérative. Les formes du multisociétariat permises par le statut de SCIC constituent une innovation institutionnelle en ce que chaque partie prenante impliquée, voire chaque compétence ou expertise, peut être intégrée à la gouvernance** – par exemple la présence d'associations engagées dans les énergies renouvelables dans le sociétariat d'Enercoop. Ainsi au-delà de la dimension collective ou communautaire historiquement structurante, une extension s'opère, car la SCIC développe une conception large de l'intérêt collectif associant un intérêt collectif externe à l'intérêt collectif des membres. Il s'agit d'un rôle au service des communs, dans une période marquée par le repli de l'action des services publics. La gouvernance et le fonctionnement s'organisent autour d'une « politique délibérative » visant la co-construction par les parties prenantes de la définition même de l'intérêt collectif²⁹.

Les SCIC interviennent dans des secteurs d'activité variés, qu'il s'agisse de projets d'intérêt collectif, de projets de territoire ou de la prise en charge d'une filière d'activité. La citoyenneté économique, comme la gestion désintéressée, n'est plus attachée à une seule « qualité »³⁰. Il s'agit d'une poursuite de l'idéal de dépassement des catégories production-consommation, mais aussi à un moindre niveau, du capital et du travail. L'exposé des motifs de la loi de 2001 précise d'ailleurs : **« Il en est ainsi de la finalité altruiste de cette nouvelle société coopérative qui se distingue d'une coopérative classique en ce que son but n'est pas seulement la satisfaction de ses propres adhérents ou associés, mais celle d'un plus large public dont elle vise à satisfaire les besoins. »**

L'objet social de la coopérative est orienté vers l'intérêt collectif et l'utilité sociale territoriale, ce qui le rapproche aussi d'une logique de service public. La combinaison de la propriété privée et de l'intérêt collectif déplace ainsi les frontières de la gouvernance de l'entreprise. Les SCIC s'attachent à l'invention de services collectifs, comme autant de services au public en émergence dans une période de profonde transformation de l'action publique et de l'État social. Les perspectives ouvertes par le statut SCIC donnent l'occasion d'asseoir des dispositifs de régulation territoriale qui entrent en résonance avec les chantiers de la transition écologique. C'est donc *via* la construction de futurs souhaitables que procèdent les SCIC, ce qui devrait se traduire par une production en phase avec la transition écologique (énergie renouvelable, environnement, agriculture, alimentation bio-locale), mais aussi avec d'autres chantiers de transition vers des formes de (re)localisation de l'activité (PTCE, services de proximité, commerces, habitats partagés, CAE, etc.)

La démarche transformatrice que portent les SCIC renvoie à la construction de produits originaux (notamment de par la qualité écologique ou la proximité de la production), voire de filières. La dimension territoriale des SCIC et les liens avec les collectivités territoriales ouvrent à des financements

²⁸ Voir le dossier spécial de la RECMA, Draperi J.-F., Margado A., (2016), « Les SCIC, des entreprises au service des hommes et des territoires », *RECMA* 340, 23-35

²⁹ Liénard, Y.-A. (2016), « Du service public au service citoyen la SCIC, un statut adapté à cette ambition », *RECMA*, 340, 65-76

³⁰ On considère comme un principe central des organisations de l'économie sociale la double qualité. Les acteurs sociaux sont ainsi en même temps *bénéficiaires* de l'activité de la coop, et *sociétaires* de l'entreprise. Voir par ex. Vienney C. (1994), *L'économie sociale*, Repères, La Découverte.

(partiellement) publics, liés au caractère socialement utile de l'activité, même si l'implication financière des collectivités locales n'est en rien comparable à leur engagement dans les Sociétés d'Économie Mixte ou les services publics.

Deux situations-types sont observées dans les SCIC : co-construction entre parties prenantes et co-construction autour d'une filière. Le territoire agit comme un agrégateur et matérialise la construction de patrimoines collectifs (territoriaux). L'évolution de la forme coopérative autour d'une nouvelle articulation entre l'objet social et les personnes associées permet donc de traduire le projet de territoire dans le projet d'entreprise. Les SCIC, comme toutes les coopératives, peuvent être des espaces de débats démocratiques et d'expérimentations sur les formes de production et de travail. La spécificité de leurs statuts, via le multi-sociétariat, permet aussi d'être des espaces publics de proximité où le débat sur des questions dépassant la recherche de l'intérêt mutuel pour aller vers l'intérêt général est possible par la confrontation des points de vue et intérêts de plusieurs catégories de sociétaires. Cette possibilité offerte par le statut de SCIC n'en fait pas systématiquement des expérimentations démocratiques pour la transition écologique et solidaire, mais nombre d'entre elles y sont effectivement engagées.

Partie 3 : Les solutions de rupture, ou comment bâtir sur de nouveaux postulats ?

La transition interpelle les principes fondamentaux et les structures qui fondent les entreprises et les organisations dans lesquelles nous travaillons **aujourd'hui et ont gravé dans le marbre leurs caractéristiques les plus essentielles**. Cette interpellation fait son chemin et ouvre la voie de solutions de rupture, remettant en cause quelques-uns des postulats que nous avons fini par ne plus voir, tant ils ont sédimenté les fondements des pratiques organisationnelles. Rapports radicalement différents au travail, au savoir, à la propriété, à la richesse : certaines pratiques organisationnelles secouent les édifices et, sans doute, imaginent la société post-transition de demain.

Un autre rapport à la richesse : changeons nos manières de comptabiliser !

Un premier fondement de nos organisations actuelles est la comptabilité. Loin d'être une science exacte, mathématique, la comptabilité est un outil de mémoire et de communication standardisé, qui pourrait s'apparenter à un langage commun. Or, comme tous les langages, la comptabilité est à la fois la traduction d'un univers mental et son principal élément structurant. Que compter ? Comment compter ? Comment rendre compte ? Voilà des questions qui déterminent fortement notre regard sur la richesse et sur l'activité économique³¹.

Le déploiement mondial, au début de ce siècle, des normes comptables IFRS (International Financial Reporting Standards) a eu pour effet de consacrer une approche financière de l'activité des entreprises et de rompre avec le principe de prudence comptable³². Les comptables seraient des conteurs qui s'ignorent, et les normes IFRS, selon leurs détracteurs, contribueraient largement à raconter un monde

³¹ Chiapello E., Collasse B., 2005, *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier*, La découverte.

³² Très succinctement, ce principe consiste à prendre en considération, par anticipation, les pertes probables, mais pas des profits probables.

dans lequel la valeur d'une entreprise serait absolument volatile, circonscrite à la valeur financière des éléments de son bilan, et ne serait estimée que dans le seul intérêt des actionnaires.

À contre-pied de cette évolution des standards comptables internationaux, des organisations essaient d'imaginer et de mettre en œuvre des règles comptables visant, au contraire, à dé-financiariser l'économie – ou tout au moins à intégrer à la comptabilité des dimensions non financières. C'est le cas, par exemple, de la comptabilité à triple capital « CARE » (Comptabilité Adaptée au Renouvellement de l'Environnement). Partant de l'idée que la comptabilité a été inventée, dans l'Italie du Moyen Âge, pour veiller sur l'argent investi dans l'entreprise, **la démarche CARE propose de se réinterroger aujourd'hui sur « ce qui est capital » et dont la comptabilité se doit de surveiller la conservation**, car le capital est une dette de l'entreprise à l'égard de celui qui l'a apporté. Elle considère l'existence, non plus d'un seul capital, mais de trois richesses capitales que l'activité de l'entreprise se devrait de préserver : le capital financier, le capital humain et le capital environnemental. Il ne s'agit pas de valoriser et de financiariser la nature ou l'être humain, mais **d'inclure dans les charges comptables de l'organisation le coût de l'entretien et de la restauration des richesses humaines et environnementales nécessaires à la poursuite de l'activité de l'organisation**. Et ainsi de faire évoluer les systèmes d'échanges économiques vers une juste évaluation des coûts et des prix.

Au-delà, de la dimension pédagogique de tels standards, qui racontent une économie dans laquelle ce qui est produit ne peut être mis sur le marché qu'à un prix rendant compte de l'ensemble de ses coûts, y compris humains et environnementaux, les normes comptables alternatives proposent de ré-instaurer la comptabilité comme langage commun entre toutes les parties prenantes de l'entreprise, de ne pas laisser dicter les règles par les seuls financiers auto-institués en « Académie du bien compter ». Ainsi, le modèle CARE recourt, pour identifier les éléments humains et environnementaux capitaux qu'une entreprise met en jeu et évaluer les coûts de leur maintien, à des processus de concertation et d'évaluation collectifs, impliquant différentes parties prenantes : scientifiques, syndicats, salariés, associations locales... C'est, au travers une approche nouvelle des standards comptables, une manière puissante de réencastrier les organisations économiques dans le champ de la démocratie citoyenne territorialisée.

Un autre rapport au travail : inventons des mutuelles de travail !

Dès 1979, Raymond Barre avait lancé une idée qui continue de féconder les représentations en matière de création d'entreprises. S'adressant aux chômeurs, il avait proposé : « si vous ne trouvez pas d'emploi, créez-le ! ». C'est cependant de 1995 que l'on peut dater l'émergence du vaste mouvement de promotion de l'entrepreneuriat encore en cours. 1995 est l'année de la loi « Madelin », qui pose une présomption de non salariat pour toute activité déclarée indépendante. La mesure est sans doute avant tout symbolique, mais elle constitue un marqueur pour appréhender l'évolution des politiques publiques comme des représentations autour de la création d'entreprise. La loi Madelin est la première à contredire un travail jusque-là constant du législateur comme de la jurisprudence dont l'effet avait été de réintégrer dans le salariat – et sous sa protection sociale – des activités aux marges du statut (intérimaires, travailleurs à domicile, etc.) ; ce faisant, elle porte en germe, déjà, le statut d'auto-entrepreneur (élaboré en 2009) et le phénomène d'uberisation (dont 2014 est l'année d'émergence dans le débat public).

L'incitation à créer des entreprises a fait florès depuis le milieu des années 90. Les mesures se sont succédées pour « démocratiser » l'accès à la création d'entreprise, et ce faisant inciter le lancement d'activités économiques de plus en plus microscopiques par des personnes de moins en moins préparées financièrement, socialement, professionnellement. **EURL (1985), SARL à 1 euro (2003), statut de micro-entreprise (2003) et d'auto-entrepreneur (2009)** ont peu à peu préparé le terrain du recours par des entreprises – notamment par les plateformes numériques – à des micro-entrepreneurs

indépendants plutôt qu'à des salariés afin d'externaliser une partie de leurs activités productives, et s'exonérer ainsi des coûts de la protection sociale des travailleurs.

C'est dans ce contexte que sont nées en France les coopératives d'activités et d'emploi et qu'elles se sont développées dans les années 2000, avant que la loi « Hamon » sur l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014 ne consacre leurs pratiques et leur offre un cadre juridique spécifique.

Les coopératives d'activités et d'emploi ont été pionnières dans le mouvement des entreprises partagées ou re-collectives – autrement dit des entreprises, sous forme coopérative, qui rassemblent

Exemple de pratique de mutualité de travail dans la Scop Coopaname³³

Au sein de la Scop (coopérative ouvrière de travail associé) Coopaname, 850 coopératrices et coopérateurs animent plus de 700 unités économiques autonomes, actives dans une grande variété de secteurs. Si, en principe, les rémunérations salariales de chacun sont principalement liées au niveau d'activité des unités économiques auxquelles il/elle participe, plusieurs mécanismes de solidarité permettent d'organiser une couverture mutuelle des risques, avances de trésorerie, rémunération des membres etc. Ainsi, c'est une assemblée générale des sociétaires qui constate chaque année les pertes définitives et probables réalisées par les unités économiques déficitaires et décide du taux de socialisation des bénéficiaires qui permettra de les couvrir. Et c'est une instance paritaire, pour moitié composée de membres sociétaires tirés au sort, et pour l'autre moitié ouverte à des candidatures volontaires ratifiées par la représentation du personnel, qui met en œuvre au quotidien les grands choix de l'assemblée générale en matière de d'engagements financiers du collectif à l'égard d'une unité économique en particulier.

des travailleurs et travailleuses autonomes, qui se co-salarient de manière volontaire, et mutualisent services, solidarités et projets. Ces coopératives, tout au long des vingt-cinq dernières années qui les ont vu prendre une place emblématique dans le paysage de l'innovation organisationnelle, ont profondément évolué afin de répondre aux besoins, attentes et aspirations toujours plus complexes de leurs membres.

Nées pour accompagner de futurs entrepreneurs individuels, et leur procurer, en quelque sorte, une solution temporaire de portage juridique de leurs activités économiques, elles ont progressivement investi leur dimension coopérative, se construisant peu à peu en alternatives à la création d'entreprises individuelles, puis en laboratoires d'invention de nouvelles formes de rapport au travail.

A mesure que grandissait l'aspiration des individus à « travailler autrement », à rompre avec les emplois dépourvus de sens, à se réappropriier les termes d'une éthique professionnelle, les entreprises partagées coopératives se sont mises à incarner la possibilité d'un travail choisi, autonome dans son exercice, mais intégré à de solides mécanismes collectifs de solidarité sociale, respectueux du métier, et intriqué à l'exercice d'une citoyenneté économique.

Aujourd'hui, c'est autour de **la notion de « Mutualité de travail »** que se structurent cette ambition et ces expériences. Qu'elles soient issues des mouvements historiques de coopératives d'activités et d'emploi (Coopaname, Oxalis,...), de nouvelles pratiques de coopération de travail (Happy Dev, GRAP...), ou de la mutualisation de moyens (Smart), les organisations participant de la mutualité de travail abolissent la notion même d'emploi en proposant des cadres d'activité collectifs, coopératifs. En réponse au concept de flexisécurité, où la flexibilisation du cadre posé par l'emploi est sensée être

contre balancée par la sécurisation des parcours hors emploi, la mutualité de travail propose un contre-pied : **la constitution d'un cadre coopératif solide, pérenne, créateur de droits sociaux, qui autorise et sécurise en son sein toutes les libertés de trajectoires choisies.**

Ces nouvelles organisations « re-collectives », articulant entreprise coopérative et travailleurs autonomes, offrent un cadre à de nouvelles modalités de rapport au travail. Elles concernent aujourd'hui 20 000 personnes en France.

³³ Exemple cité par Sangiorgio J. et Veyer S. (2018), Les parts congrues de la coopération, RECMA n°350

Un autre rapport à la propriété : le retour des communs n'est pas une tragédie !

Et si la transition écologique et solidaire exigeait aussi, fondamentalement, une remise en cause du régime de propriété individuelle et exclusive tel qu'il est promu par le capitalisme depuis quatre cents ans ?

Les voix sont de plus en plus nombreuses pour souligner qu'une véritable soutenabilité écologique de nos économies doit nécessairement **rompre avec la logique considérant les ressources naturelles comme des biens appropriables, exploitables et transformables à merci, dès lors que le capital l'autorise.**

Le régime de rapport à la propriété privée sacralisé dans notre droit positif dès la Révolution française a entériné et accéléré le vaste mouvement de suppression des communs entamé deux siècles plus tôt dans les campagnes anglaises. Au travers de la dynamique des enclosures, c'est bien l'ensemble de la mécanique capitaliste qui s'est mise en mouvement dans l'Angleterre du XVI^e siècle, consistant en une suppression des modalités de gestion en commun de nombreuses ressources et en un délitement des droits d'usage (pacage, glanage, pâturage...), au profit de la propriété privée exclusive. **Ne peut-on pas interpréter la mondialisation, la destruction des économies paysannes vivrières, le brevetage des molécules du vivant, ou le contrôle commercial de nos données privées par les plateformes numériques comme autant de traductions d'un mouvement d'enclosure encore en cours, d'un capitalisme toujours en expansion ?**

A contre-pied d'un Garrett Hardin qui, dans les années 60, démontrait encore que la gestion en commun entraînait la « tragédie » d'un épuisement des ressources, Elinor Ostrom³⁴, a appréhendé la question des communs en portant un regard neuf, riche, sur de multiples expériences de gestion de ressources auto-organisées à échelle de communautés locales, partout dans le monde. Récompensée en 2009 pour ses travaux économiques par l'Académie suédoise royale des sciences³⁵, Elinor Ostrom est la figure majeure d'un vaste renouveau de l'intérêt porté aux communs. Recourant à la notion juridique de faisceaux de droits, Ostrom montre comment la gestion en commun rompt avec l'idée de pleine propriété pour organiser la gouvernance d'usages différenciés d'une même ressource, d'un même outil.

Ces travaux et cette pensée extrêmement féconde ont porté, nourri et relayé depuis une vingtaine d'années de multiples expériences d'organisations alternatives à l'entreprise de capitaux. **La dynamique la plus connue participant de ce mouvement est celle du logiciel libre** dont le courant naît au milieu des années 80. Son initiateur, Richard Stallman, propose de détourner le sens du droit d'auteur et de bricoler des licences d'exploitation de logiciels informatiques qui justement autorisent et garantissent la liberté de leur réappropriation par les usagers : les licences *creative commons* sont nées.

C'est de cette origine informatique, étendue à de nombreux autres secteurs d'activité (agriculture, création, exploitation de données, design...), qu'ont émergé depuis le début de ce siècle de nouvelles formes d'organisations : elles reposent sur des communautés de contributeurs qui, de leur travail en commun, font naître, se développer, se diversifier, des productions régies par des règles d'usage, refusant le rapport à la propriété classique – voire le rapport à la propriété tout court !

³⁴ Ostrom E., Walker J. et Gardner R. (1994), *Rules, games, and common-pool resources*, University of Michigan Press

³⁵ Equivalent à un Prix Nobel d'économie

Ces dernières années, l'approche par les communs, le monde coopératif, les démarches participatives, ou l'économie de la fonctionnalité, ont fini par donner naissance à des organisations faisant converger leurs différentes approches, principes et partis pris. C'est le cas, par exemple, de la Scic Atelier Paysan, qui organise l'accompagnement mutuel d'agriculteurs et agricultrices dans la conception et la fabrication de leurs propres machines, bâtiments, outils de production. A la fois atelier de fabrication, structure d'éducation populaire, centre de partage de données techniques, tout ce qui est inventé, produit, conçu au travers de l'atelier est libre de réappropriation et exclusivement orienté vers le développement d'une agroécologie paysanne. La transition écologique et solidaire est ainsi pensée et abordée de manière globale, au sein d'une organisation radicalement innovante – cohérente dans tous les aspects de sa radicalité.

Exemple de l'Atelier Paysan³⁶

Face à l'épuisement des sols et à la perte d'autonomie des producteurs, l'Atelier Paysan a vu le jour en 2009 en Isère afin de mettre en place une agriculture de proximité, résiliente et écologique sur de petites surfaces. Pour atteindre cet objectif, la coopérative s'attache à valoriser l'inventivité des savoirs paysans et la reprise en main des outils de travail

Partie 4 : La puissance publique : quelle organisation pour quelles organisations ?

La TES suppose de faire évoluer les pratiques des entreprises – et suppose conjointement de faire évoluer les pratiques des services publics. S'il s'agit bien de chantiers distincts, il y a cependant une trajectoire commune, portée par un vent de renouveau des pratiques des organisations : pour être à la hauteur des ruptures qui arrivent, il est nécessaire de revisiter le travail à travers des pratiques innovantes, solidaires et participatives.

Quels positionnements internes innovants ?

La puissance publique, le ministère, ses composantes, mais aussi les relais locaux de la puissance publique, se trouvent dans des positions variées qui conduisent à penser l'organisation et les organisations. Il est ainsi régulièrement question de déterminer la modalité d'action : le rôle tour à tour coercitif ou incitatif, la posture de facilitateur ou de contrôleur, la fonction de prescripteur formel ou de force de mobilisation. Faisons un tour d'horizon des différentes positions structurales des agents publics vis-à-vis des entreprises

Lorsque la position est celle de *faire faire*, soit *commander*, alors les marges de manœuvre se trouvent dans la composition des cahiers des charges. Soulignons que développer une **logique systématique de commande à des entreprises engagées dans la TES, en considérant une forme de conditionnalité, est un axe d'une politique publique peu coûteuse**, car elle ne prend pas en charge directement les coûts, mais donne des indications. L'enjeu est alors de définir les critères (cf. infra sur RSE, entreprises à mission, B-corp...). Il sera alors nécessaire de prendre une position de principe et une approche pragmatique. Par exemple lors des appels d'offres, faut-il rendre une condition (par ex. le statut du fournisseur) obligatoire (SCIC, Entreprises à mission, B-Corp, ESUS, voire entreprises libérées) ou cela doit-il rester optionnel ? La puissance publique peut jouer ici un important rôle d'orientation des

³⁶ Extrait tiré de Petitbon S. et Drulhe L. (2019), *L'Atelier paysan*, 369/La Cité du design

entreprises en misant sur les critères et notamment sur les statuts qui portent des ferments de transformation des organisations au service de la TES.

La position de la puissance publique est de plus en plus souvent celle *d'impulsion*, parfois en lien étroit avec une dynamique *d'animation* ou de *médiation*. Cette **posture est singulière et particulièrement efficace quand les acteurs sont impliqués dans leur territoire** de référence. Cela se joue dans la constitution des tours de tables, c'est-à-dire dans les invitations d'une variété d'acteurs susceptibles de porter différentes visions et projets pour la TES. L'expérience de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération nous renseigne bien sur cette démarche qui est un véritable investissement immatériel : **engager la puissance publique auprès d'acteurs, soutenir des temps d'acculturation, être accompagnateur de processus et porter la démarche qui évalue. Il s'agit d'une réelle transformation pour la puissance publique qui abandonne alors une partie de sa position surplombante ou descendante pour s'engager dans un véritable travail de coopération territoriale.** Cette approche ne nie aucunement l'expertise publique, au contraire elle s'en nourrit. La puissance publique a la capacité de se porter garante d'une participation de la variété des forces en puissance, c'est sa légitimité et son rôle social.

Lorsque la position est celle de *produire directement*, via ses services, alors on s'intéresse à la façon de produire, de travailler, de s'organiser. Il s'agit de travailler dans le cadre habituel des règles et de l'organisation mais aussi travailler autrement, car la TES bouleverse les pratiques et suppose de s'adapter et d'innover. Différentes démarches existent déjà, on l'a évoqué plus haut avec le recours à des nouvelles formes de management plus participatif comme la sociocratie. **C'est le cas aussi du fonctionnement de petites unités mobiles et créatives de type "Lab" qui permettent de faire un pas de côté, de mettre entre parenthèses les règles habituelles.** Ces espaces d'innovation ou d'expérimentation permettent de privilégier un travail en mode projet dans de petites structures non directement hiérarchiques. Elles peuvent un peu bousculer les pratiques – et c'est en cela qu'elles peuvent produire de l'adaptation – et provoquer des ajustements qui ne doivent pas être négligés.

Ces pratiques prennent des formes multiples, elles peuvent se mixer avec des logiques plus événementielles comme les hackatons dont l'objet est la stimulation collective, l'émulation de collectifs au-delà des pratiques habituelles par le design de service. Émerge ainsi au sein d'une organisation administrée des espaces ou des pratiques d'incubation de nouveaux projets. Les démarches d'intrapreneuriat prennent place dans ce cadre. Il s'agit alors d'accorder à un salarié ou un agent une autonomie comparable à celle d'un créateur ou d'une créatrice d'entreprise au sein d'une entreprise ou d'une administration existante. L'objectif est alors de valoriser les capacités individuelles d'invention de nouvelles pratiques ou de nouveaux projets, qui peuvent se traduire par une incubation de nouvelles activités. Si les principaux objectifs assignés sont de favoriser l'innovation, soulignons qu'ils peuvent aussi s'inscrire dans une perspective de ressources humaines : (re)dynamiser une trajectoire individuelle à certaines étapes de la carrière, limiter les risques pour l'intrapreneur de quitter son entreprise... Symétriquement soulignons que l'intrapreneuriat est aussi un instrument qui permet d'accompagner le départ d'un cadre hors de l'organisation. C'est alors une version positivée d'une rupture de contrat, pensée en amont, et dans laquelle l'intrapreneur prépare son avenir hors de sa structure.

Prendre en compte la pluralité des entreprises. Quelle marge de manœuvre pour la puissance publique ?

Il existe une réelle pluralité des formes d'entreprises, cette pluralité, cette biodiversité organisationnelle est en elle-même une richesse et un potentiel pour la TES. À trop focaliser sur les grands groupes les plus visibles, qui eux-mêmes se scrutent et se copient les uns les autres en permanence, on pourrait passer à côté d'une recomposition conforme à la soutenabilité forte. Il nous semble y avoir en matière de TES un très important écart entre des propositions qui restent

globalement conformes à l'esprit industriel répondant peu aux enjeux écologiques et une demande sociale de redimensionnement, de recomposition d'organisation à taille humaine.

Penser des organisations à taille humaine est une perspective qui répond pour partie à la quête de sens. Le redimensionnement de l'entreprise contient les moyens d'une maîtrise de l'activité par ses membres, c'est aussi bien souvent le ferment d'une reconnexion avec la matérialité de l'activité, non seulement sur le plan environnemental, mais aussi sur le plan de l'activité de travail même. La petite taille d'une organisation ne transforme pas radicalement les divisions techniques du travail et leur effet sur les personnes, en revanche la taille d'une entreprise donne une immédiate prise sur la décision (fût-elle très contrainte) et sur l'organisation. *De facto* il y a là un enjeu pour l'émancipation des personnes, et c'est une clé de la TES.

Penser des organisations multi-parties prenantes. Leur forme peut être multiple, les comités de parties prenantes par exemple sont des formes certes moins structurées et instituées que les coopératives de production ou la participation des salariés au conseil d'administration, mais peuvent être la base d'une évolution participationniste significative. La définition de ces parties prenantes offre la possibilité d'intégrer des représentants de « parties prenantes muettes », en particulier en lien avec des enjeux environnementaux (eaux, biodiversité, etc.) ou le territoire. Les prérogatives de ces comités de parties prenantes sont aussi décisives. Ainsi, rappelons que dans les SCIC les parties prenantes sont sociétaires, c'est-à-dire propriétaires du capital social et ainsi membres de l'assemblée générale. Il en résulte une logique de coopération programmée – mais pour autant pas nécessairement idéale – qui est différente d'un comité consultatif. Il s'agit ainsi de **penser l'action publique en ce qu'elle porte des ferments d'engagements des personnes et d'une variété de parties prenantes.**

Les lieux, les liens, le territoire

La dimension territoriale des politiques environnementales est régulièrement soulignée, alors que ce n'est pas une évidence pour les enjeux affectant les formes d'entreprise, en particulier dans les perspectives de croissance verte ou de *green deal* qui s'articulent à une démarche de soutenabilité faible – et, de fait, à une logique de grandes organisations. Il nous semble important toutefois de souligner les **enjeux associés à la territorialité dans l'articulation transition écologique / changement des organisations.**

Il est intéressant de penser la territorialité de l'action productive, car les externalités négatives, pour une grande partie (pollution, surexploitation des ressources, atteinte à l'environnement), ainsi que les fractures sociales, s'expriment dans des territoires de vie. **Mieux lier l'activité productive, les lieux de décisions et les lieux de vie est une démarche** – certes complexe – à laquelle sont à même de concourir les entreprises réellement ancrées dans leur environnement et dans la proximité.

Qui dit penser en local, dit aussi laboratoire d'idées pour penser l'essaimage au-delà des expérimentations. Le droit à l'expérimentation ne peut être totalement débridé en matière de TES. Il pourrait être intéressant de **se rapporter à des formes d'expérimentation sous contrôle collectif ou démocratique, ce point étant en lien étroit avec les structures de gouvernance et de propriété** évoquées précédemment. L'existence de dispositif de contrôle est absolument essentielle afin d'éviter toute dérive. Soulignons que la nature du contrôle et l'origine de celui-ci peuvent être déplacées du cadre descendant habituel pour être engagées avec les personnes et les organisations concernées. Il y a alors un important enjeu d'expertise au contact des publics, qui pose une intéressante question à certaines expertises parfois hors-sol. C'est donc aussi un enjeu pour l'expertise économique, sociale, écologique.

Dans cette démarche d'accompagnement qui est celle du Ministère, **penser à une capitalisation des connaissances produites par des dispositifs expérimentaux**, renvoie aussi aux modalités de la construction des connaissances communes. Cette capitalisation pourra se référer aux retours d'expériences menées par une variété d'organisations. Il ne s'agit pas d'une généralisation à partir de

quelques cas mais de **se nourrir de la diversité des expériences**.

Repenser les indicateurs

Comme l'activité publique se construit sur la base d'un pilotage, lui-même structuré par des indicateurs, un des leviers d'action se trouve dans la création de nouveaux indicateurs ou de nouveaux critères pour les indicateurs existants.

Il s'agit notamment de penser des indicateurs non-strictement monétaires. On pourra par exemple, à partir des 17 objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU, envisager une évaluation à l'aune de ces critères et ainsi penser l'activité de l'organisation en se référant à un spectre très large (et très reconnu) de thématiques ou d'enjeux. Une entreprise comme la SCIC Tétris s'est ainsi forgé un référentiel sur la base des 17 ODD afin de déterminer pour chacune de ses activités sur quels registres du développement durable elle pouvait produire des effets. Un autre exemple est celui des « entreprises à but d'emplois » des Territoires Zéro Chômeurs, dont l'objectif est la lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion. Les critères de l'évaluation sont alors produits à partir de l'objet signifié de l'activité. On pourra aussi se référer à la notion de plus-value sociale qui est conçue comme un processus d'auto-évaluation qui permet aux personnes impliquées d'engager une démarche de progrès.

Il est en effet important de souligner combien peuvent souvent être réducteurs des indicateurs chiffrés, et dès qu'ils existent, de quelle façon ils peuvent biaiser les comportements. Une fameuse dérive consiste à travailler pour l'indicateur : c'est un dévoiement selon lequel la règle l'emporte sur l'esprit. Une des solutions à cette dérive est d'opter de façon parcimonieuse pour des actions induisant des processus de réflexivité avec les acteurs engagés, accompagnés par des chercheurs extérieurs. Produire des dispositifs de réflexion avec la recherche afin de développer une analyse critique, de révéler les interdépendances, de nourrir une meilleure pensée-système permettrait de prendre de la distance, de mettre en discussion les contributions à la transition écologique de telle ou telle action, tel ou tel programme ou dispositif.

Conclusion

Entreprises et organisations ne sont généralement pas le sujet principal qui vient à l'esprit lorsque l'on fait face à de grands récits de crise, ni même lorsque la préoccupation est celle de solutions techniques de réparation des dégâts. L'intersection TES et changements des organisations est pourtant riche : il n'est pas pensable de conserver les formes et les structures des organisations qui ont porté la croissance industrielle pour envisager un modèle soutenable – au sens fort du terme.

La notion de **soutenabilité faible** désigne un modèle orienté vers la croissance, qui ne remet pas en cause son orientation industrielle, tout en prévoyant des aménagements pour réduire les impacts écologiques et la consommation de ressources. C'est le primat de la soutenabilité économique sur la soutenabilité écologique. Dans cette configuration, on considère qu'un capital « créé par l'activité » est substituable au « capital naturel » : on peut accepter que des composantes de la nature (capital naturel) soient détruites par l'activité humaine, si l'utilité est compensée par ailleurs (capital créé).

La notion de **soutenabilité forte** vise le maintien d'un stock de « capital naturel critique » pour les générations futures. Des règles de prudence sont ainsi énoncées :

1. le taux d'exploitation des ressources naturelles renouvelables doit coïncider au taux de régénération ;

2. le taux d'émission des déchets doit s'adapter aux capacités d'assimilation et de recyclage des milieux ;
3. l'exploitation des ressources naturelles non renouvelables doit s'ajuster à celui de leur substitution par des ressources renouvelables.

Revenir à la tension « soutenabilité faible » vs. « soutenabilité forte » en conclusion du présent document a un seul objectif : celui de poser la question des entreprises auxquelles nous déléguons, de fait, le choix des modes d'organisation du travail, de la production, de la localisation, de l'utilisation des ressources. Or la dynamique longue des économies nous montre le caractère hyper structurant de la course à la puissance, du grossissement infini et, ce qui l'accompagne : la perte de sens pour une multitude des personnes qui travaillent de moins en moins en prise avec les décisions et les réalités.

Et si, derrière les formes d'organisations se cachait, tout simplement, la question démocratique ? En fondant les premières coopératives dans les années 1830, le monde ouvrier avait à cœur de « parachever » la Révolution française, d'amener la citoyenneté jusqu'au cœur de la production et, ce faisant, de pointer le caractère féodal du salariat et de la domination du capital sur le travail. Sans doute le déficit démocratique dans la sphère du politique révèle-t-il le besoin de citoyenneté dans l'entreprise en particulier, et dans l'économie toute entière. Face aux risques écologiques, décider ensemble, à la juste échelle, de ce que nous désirons produire, consommer, épargner, protéger, promouvoir est une incontestable clé, non seulement d'une transition réussie, mais sans doute aussi de la préservation même de l'idée démocratique.

C'est pourquoi les modes d'organisation ne sont pas séparés de la TES, les moyens que nous mettons pour orienter les actions sont essentiels. En ce sens les dynamiques coopératives, celles qui visent à impliquer les personnes et non à les subordonner, sont le ferment d'un agir collectif essentiel pour orienter la société vers une soutenabilité forte, économique et politique, porteuse d'espoir.