

# L'ENTREPRISE DU XXI<sup>E</sup> SIÈCLE SERA SOCIALE (OU NE SERA PAS)

JEAN-MARC BORELLO |  
FRANÇOIS BOTTOLLIER-DEPOIS |  
NICOLAS HAZARD |

RUE DE L'ÉCHIQUIER ■

# SOMMAIRE

PRÉFACE DE PHILIPPE LEMOINE	9
INTRODUCTION	
La richesse est à la portée du regard	17
<b>PREMIÈRE PARTIE</b>	
CHAPITRE 1	
Entreprendre pour créer de la valeur économique et sociale	35
CHAPITRE 2	
Financer une entreprise sociale	63
CHAPITRE 3	
Gérer une entreprise sociale	81
CHAPITRE 4	
Partager la valeur créée dans l'entreprise sociale	113
CHAPITRE 5	
Permettre la croissance interne et externe	139
<b>DEUXIÈME PARTIE</b>	
CHAPITRE 6	
Un modèle pour une économie de marché plus humaine	179
CHAPITRE 7	
20 propositions pour donner à l'entreprise sociale les moyens d'agir	219
<b>ANNEXES</b>	
GLOSSAIRE	285
BIBLIOGRAPHIE	309

# FINANCER UNE ENTREPRISE SOCIALE

2

La pérennisation d'une entreprise sociale doit passer par une réflexion sur son financement. Certaines structures, issues du monde de l'économie sociale, sont habituées à des modes de financement de type « perfusions » : « On a un beau projet, les subventions suivront ! » Il ne s'agit en aucun cas d'empêcher les entreprises sociales de chercher des revenus du côté des collectivités, mais il faut que ces dernières soient davantage considérées comme des clients : le porteur de projet doit réaliser un business plan, au sein duquel la question du financement est centrale ; et une fois lancé, le mode de financement ne doit jamais cesser d'être interrogé.

## PARLER LE LANGAGE DES INVESTISSEURS

La gestion financière ne s'improvise pas : la liquidité et la trésorerie d'une entreprise sont des paramètres essentiels et complexes. Tout comme il est devenu évident pour un entrepreneur de faire appel aux compétences d'un comptable, il doit lui sembler évident de faire appel à celles d'un financier. Ainsi, l'entreprise sociale, quand bien même structurée en association, doit réfléchir à sa stratégie financière.

En effet, les besoins de financement d'une entreprise sont différents de ceux d'un ménage pour deux raisons principales, que l'on retrouve dans la structure en deux parties de son bilan. À l'actif de son bilan se trouve tout ce que possède l'entreprise : pour pouvoir produire et vendre, l'entreprise doit donc avoir un patrimoine. Celui-ci est composé d'actifs « immobilisés », c'est-à-dire qui vont rester dans le patrimoine plus d'un an, comme l'immobilier ; et d'actifs « circulants », qui sont utilisés dans un délai inférieur à un an. Une entreprise qui produira des confitures, avant de pouvoir les vendre et générer des revenus, aura besoin d'investir dans des marmites (actif immobilisé), d'acheter des fruits et du sucre, et de conserver des stocks avant qu'ils ne soient vendus (actif circulant). Or ces actifs doivent être financés, et c'est ce que l'on retrouve dans le passif de l'entreprise. En général, ce patrimoine est en partie financé par des « fonds propres » (capital social, réserves, résultat), que l'entreprise n'est donc pas tenue de rembourser aux pourvoyeurs de fonds à une échéance donnée ; et en partie par des « dettes », qui doivent être remboursées à échéance.

L'entreprise doit ainsi immobiliser des fonds pour produire : cela a un coût, qui doit être optimisé. La façon dont on organise le passif pour optimiser le financement de l'activité a des répercussions à la fois sur la rentabilité de l'entreprise (car l'argent a un prix) et sur sa gouvernance (selon le type de capitaux, le pourvoyeur de fonds prendra plus ou moins de pouvoir dans la structure).

Bref, la finance d'entreprise est un métier dont l'entreprise sociale a grand besoin, comme toutes les entreprises. Il s'agit de maîtriser les concepts utilisés par les parties prenantes (investisseurs et banques), la lecture du bilan

comptable, la différence entre fonds propres, quasi-fonds propres et dette, et de comprendre ce que sont les opérations de « haut de bilan ». Il faut savoir lire et réaliser à la fois un compte de résultat et un tableau de flux de trésorerie.

D'un point de vue plus technique, il faut également être capable d'identifier le « fonds de roulement » (la différence entre les capitaux permanents et les immobilisations), afin de savoir si les immobilisations sont en partie ou totalement financées de façon pérenne, et si la partie stable du « besoin en fonds de roulement » (BFR) est également financée. Arrêtons-nous un instant sur cette notion de BFR : il s'agit de la différence entre, d'un côté, les stocks (qui constituent des revenus potentiels) et les créances clients (l'argent dû par les clients) et, de l'autre, les dettes fournisseurs (l'argent que l'on doit aux fournisseurs). La plupart des entreprises ont un BFR positif : pour produire, elles ont besoin d'avoir un « coussin » financier qui leur permet d'acheter ce dont elles ont besoin et de payer leurs fournisseurs, en attendant que leurs clients les paient. Imaginons qu'au marché, dimanche, nous décidions d'aller vendre des confitures faites maison, que nous aurions fabriquées la veille. Le samedi, il va nous falloir acheter des fruits, du sucre et des pots vides. Or les clients ne nous paieront que le dimanche, lorsque nous leur remettrons les confitures. Nous avons donc, du samedi au dimanche, un besoin en fonds de roulement égal à tout ce dont nous avons eu besoin pour faire nos confitures. Si notre primeur nous a fait crédit, ce BFR est réduit d'autant (ce sont nos dettes fournisseurs). Nous avons alors deux façons de financer ce BFR : soit nous investissons nous-mêmes nos propres fonds, auquel cas nous garderons l'intégralité des bénéfices (logique des fonds propres) ; soit nous empruntons l'argent nécessaire, auquel cas nos bénéfices seront réduits des intérêts (logique de la dette).

L'évaluation du BFR peut s'avérer déterminante pour la réussite d'une entreprise, qu'elle soit sociale ou non. Reprenons l'exemple des confitures, que nous vendons chaque dimanche, en investissant chaque samedi la même somme (l'intégralité de nos économies). Si nous apprenons cette semaine qu'un groupe de touristes amateurs de confitures se rend au marché et que, par conséquent, la demande risque d'être deux fois plus élevée que d'habitude, nous aurons, pour répondre à cette demande, un BFR bien plus important,

car il nous faudra acheter plus de matières premières. Si nous n'avons pas anticipé la question du financement de l'activité, nous risquons de laisser passer une belle occasion de bénéfices. De façon symétrique, si nous nous finançons uniquement par dette auprès de notre voisin, qui exige un remboursement le dimanche soir, et qu'en raison d'un événement conjoncturel malheureux (une pluie inattendue) les ventes diminuent de façon importante, nous ne pourrions rembourser notre créancier : nous serons alors en cessation de paiement. L'idéal, en général, consiste à financer la partie stable du BFR par des capitaux à long terme, et à utiliser la dette court et moyen termes pour les situations plus exceptionnelles.

Nous ne développerons pas ici plus avant ces questions, abordées dans tout bon manuel de finance d'entreprise. Nous souhaitons simplement insister sur le fait que l'entreprise sociale est une véritable entreprise, que ses finances doivent être gérées par des financiers, et optimisées pour servir au mieux l'objectif économique comme l'objectif social, sociétal et environnemental.

## ASSOCIATIONS : FONDS PROPRES IMPÉRATIFS

Comme nous l'avons expliqué plus haut, le passif du bilan d'une entreprise se compose de deux grands agrégats : les capitaux propres (le « haut de bilan ») et la dette, dont la répartition est appelée « structure financière de l'entreprise ». Bien qu'il n'existe pas, en théorie, de structure financière optimale, il est en pratique utile pour un financier de pouvoir faire appel à la fois à des fonds propres et à l'endettement.

### La nécessité du financement

Dans le cas des associations de loi 1901, traditionnellement financées sur dotations publiques, les fonds propres sont rares, ce qui les rend extrêmement fragiles. La raison en est simple : tout capital investi dans une association est gagné pour le projet social, mais est perdu pour celui qui investit. Dans le cas d'entreprises sociales associatives du secteur social et médico-social, qui fonctionnent principalement avec des clients publics, ces fonds propres ne

sont pas à proprement parler indispensables, car l'État est un « client » non risqué, qui s'engage à fournir à l'association les ressources nécessaires à son activité. Cependant, ce fonctionnement ne correspond pas à ce que nous appelons une entreprise sociale, dans la mesure où l'activité doit, dans ce cas, se limiter au cadre défini par l'État : il reste peu de place pour l'innovation et le développement.

Au contraire, l'existence de fonds propres équivaut à un « matelas » de sécurité, qui permet de lancer des projets. Reprenons l'exemple de notre confection de confitures. Nous ferons ici l'hypothèse que, comme dans le secteur sanitaire et social, les dépenses réalisées (location d'un local, achat des matières premières) seront payées aux frais réels par l'État à la fin de la journée (sous condition d'agrément). Imaginons maintenant que notre savoir-faire dans les confitures nous donne un avantage comparatif, et que nous ayons réussi à identifier une demande solvable pour les confitures de mirabelles, qui ne font pas l'objet d'un agrément de l'État : sans fonds propres, impossible de mener des recherches et de lancer l'activité. Ainsi, une association sans fonds propres sera limitée à l'activité que la collectivité lui demande de réaliser, et ne pourra être que le simple exécutant de la décision publique.

De façon générale, les fonds propres permettent d'assurer les besoins de financement relatifs aux investissements d'un côté, et à la gestion du cycle d'exploitation de l'autre. Pour une entreprise lucrative, il n'est pas forcément pertinent de financer le BFR sur fonds propres, ces derniers ayant un coût plus élevé que la dette. Pour une association, qui n'a pas de propriétaires exigeant une rentabilité, il s'agit plutôt d'arbitrer entre les différents moyens d'utiliser les fonds à sa disposition, à la fois pour minimiser les coûts associés – y compris les coûts d'opportunité, à savoir la perte engendrée par l'utilisation de fonds dans une activité qui rapporte moins qu'une autre – et pour optimiser son efficacité économique, financière et sociale.

Se pose alors la question des investissements : avoir des fonds propres permet à l'association d'envisager le développement de nouvelles activités, si l'occasion se présente. Les fonds propres peuvent ainsi directement être utilisés pour acheter des biens durables (matériel, immobilier, etc.) et financer de nouveaux projets. Ils sont également une source de sécurité pour l'orga-

nisation, ce qui a des effets indirects sur les conditions de son endettement : une entreprise aux fonds propres importants constitue un emprunteur plus solvable pour le banquier. En effet, en cas de liquidation, si l'entreprise est financée à 100 % par endettement, les créanciers risquent de ne pas recouvrer leur principal (la somme prêtée) : un prêt se révèle très risqué, et le taux d'intérêt exigé sera proportionnellement élevé. À l'inverse, les fonds propres garantissent au créancier qu'il sera prioritaire sur la liquidation des actifs, et qu'il aura à supporter un risque moins important : il ne court pas « le risque de l'aventure industrielle », et proposera des taux plus intéressants.

Or, bien que le « haut de bilan » d'une association (ou « fonds associatifs ») ne soit pas exactement le même que celui d'une société de capitaux, il est assez similaire : il contient des fonds propres et des quasi-fonds propres. Ainsi, il paraît obsolète de gérer une association avec un « budget » à dépenser, correspondant aux dotations publiques éventuellement additionnées de cotisations d'adhérents. Il faut au contraire analyser l'association comme une entreprise et chercher à optimiser sa structure financière.

Les fonds propres associatifs sont les fonds définitivement affectés au projet associatif : ils ne seront jamais remboursés ni partagés : l'association n'a pas de propriétaires, et en cas de cessation d'activité, le reliquat ne pourra qu'être cédé à une autre association partageant le même objet social. Ils sont composés des fonds associatifs sans droit de reprise, des réserves, du report à nouveau, du résultat de l'exercice et des subventions d'investissement affectées à des biens renouvelables (sans droit de reprise). Les fonds associatifs sans droit de reprise sont les fonds et biens mis à disposition de l'association par des tiers (apports, legs, donations). Le résultat de l'exercice (ou « bénéfice », dans le vocabulaire courant) correspond à l'excédent (qui augmente les fonds associatifs) ou au déficit (qui diminue les fonds associatifs) dégagé par l'association à la fin de l'exercice. Par la suite, le résultat excédentaire peut rester dans le « report à nouveau » (qui est donc un cumul des résultats antérieurs), ou être affecté en réserves.

On peut considérer comme quasi-fonds propres associatifs tous les apports qui sont mis à sa disposition sans échéance de remboursement, et qui vont donc rester durablement dans l'entreprise, même s'ils devront



être restitués : ce sont notamment les fonds associatifs avec droit de reprise. La restitution doit être déterminée dans une convention ; elle peut être fixée à la date de la dissolution de l'association, ce qui rapproche alors fortement ces apports des fonds propres. Ces fonds avec droit de reprise peuvent également être assortis d'une condition ou d'une obligation. Les « titres participatifs », les « titres associatifs » et dans une moindre mesure les « prêts participatifs » sont d'autres exemples de quasi-fonds propres insuffisamment utilisés.

En termes de financement, et à conditions d'emprunt égales, il est donc toujours préférable d'obtenir des fonds propres ou des quasi-fonds propres, qui laissent à l'association une marge de manœuvre plus importante.

### **Des bénéfices pour se constituer des fonds propres**

La difficulté pour une association consiste cependant à constituer ces fonds propres, dans la mesure où elle ne peut avoir d'actionnaires. Deux moyens sont à sa disposition : les dons et les bénéfices. Les legs et autres dons « non affectés » (à un projet particulier) impliquent que des individus partagent suffisamment le projet associatif pour lui affecter des ressources qui ne leur seront jamais reversées et qui ne leur rapporteront aucun intérêt. Ces dons proviennent souvent des personnes qui ont créé l'association, ou encore de dons manuels, faisant suite à une campagne d'appel à la générosité du public. Il est bien évident que, si le modèle des entreprises sociales à statut associatif venait à se développer, le don ne pourrait être considéré comme une modalité générale de constitution de fonds propres : il faudrait alors plutôt se tourner vers la réalisation de bénéfices.

Une idée reçue est encore aujourd'hui largement répandue : les associations devraient avoir un budget équilibré, et n'auraient pas le droit de faire des bénéfices, car elles ont un but « non lucratif ». Cette erreur est fondée sur une interprétation erronée de l'absence de recherche de profit et sur l'amalgame entre le bénéfice de l'association et le profit des individus qui y sont engagés. Revenons à la définition juridique de l'association, telle qu'elle apparaît dans l'article 1 de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 : « L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. »

Le choix des mots de ce texte lève toute ambiguïté : il est impossible, dans un cadre associatif, de partager les bénéfices ; pas d'en *réaliser*. Cela signifie que les individus engagés dans une association ne peuvent en retirer de profits financiers ; mais l'association en elle-même peut réaliser des bénéfices, à condition que ceux-ci soient réinvestis dans le projet associatif. Les bénéfices peuvent alors servir à se développer. Dit de façon plus technique, un résultat excédentaire peut être affecté aux réserves de l'association, qui font partie de ses fonds propres.

### **Optimiser ses fonds propres en fonction du projet d'entreprise**

Revenons à la question plus générale du niveau de fonds propres optimal, quelle que soit l'entreprise sociale, et quel que soit son statut. Le but n'est pas toujours de maximiser les fonds propres par rapport à l'endettement : tout dépend de l'activité de l'entreprise et de ses projets.

Dans le domaine sanitaire et social, par exemple, l'engagement de l'État rend le risque extrêmement faible, ce qui permet de conserver une structure financière majoritairement endettée. En effet, le « levier financier », c'est-à-dire le rapport entre la dette et les capitaux propres, augmente le risque de l'entreprise : une entreprise dont l'activité est peu risquée peut se permettre d'avoir un levier plus important, c'est-à-dire moins de fonds propres et plus de dettes, qu'une entreprise à l'activité risquée – et ce, tout en obtenant des taux d'intérêt équivalents.

Lorsqu'elles souhaitent se développer, les entreprises doivent en revanche tenter d'augmenter leurs fonds propres : l'innovation et le lancement de nouveaux projets sont, par définition, des activités à risque, qui ne pourront être financées par l'endettement. Si une entreprise se lance dans une activité risquée avec peu de fonds propres et échoue, c'est la totalité de son activité qui se trouve mise en danger : l'absence de fonds propres rendra impossible le financement des pertes engendrées par le nouveau projet. Une pratique de financement semble, de ce point de vue, fortement problématique : le *lease-back*. Ce dispositif permet à une entreprise de céder une partie de son patrimoine à une société de crédit, qui, en échange, met le bien à disposition de l'entreprise – sur le modèle d'un crédit-bail, mais avec un bien possédé

par l'entreprise. Cela permet à l'entreprise de retrouver des liquidités. Mais, dans le cas où ces fonds seraient affectées aux dépenses courantes – pour combler par exemple un déficit de trésorerie – et non à un projet d'investissement, il y a pour l'entreprise une perte nette de fonds propres.

## DIVERSIFIER SES MOYENS DE FINANCEMENT

### Oser la concurrence bancaire

Le secteur de l'entrepreneuriat social, en plein essor, reste mal connu des milieux financiers, tout comme le secteur plus ancien de l'économie sociale et solidaire, qui représente pourtant une part importante de la production et de l'emploi en France. Les entreprises sociales ont donc tendance à s'adresser aux banquiers « solidaires », c'est-à-dire aux financeurs qui donnent aux statuts et/ou à l'objet social une priorité sur le retour financier. Pourtant, ce n'est pas toujours la meilleure solution, et ce pour deux raisons.

En premier lieu, considérer qu'une entreprise sociale doit s'adresser avant tout à une autre entreprise sociale n'est valable qu'en cas d'offre comparable : s'il est logique, entre deux offres d'égal rapport qualité/prix, de choisir celle qui génère un impact social, il ne nous semble pas efficient, ni économiquement ni socialement, de favoriser l'entreprise à impact social si son offre est d'un rapport qualité/prix inférieur. Le propre de l'entreprise sociale est de s'insérer dans le système concurrentiel : la volonté d'agir pour la collectivité reste lettre morte si elle n'est pas liée à une quête de performance tant économique que sociale. Il s'agit d'arbitrer de manière rationnelle entre l'impact social et les coûts qu'il représente, et non de faire un choix fondé sur des valeurs.

En second lieu, on peut penser que s'adresser à une banque de l'entrepreneuriat social permettra de dialoguer avec des individus qui partagent le même langage et comprennent les difficultés et spécificités de l'entreprise sociale. C'est bien souvent le cas ; mais plutôt que de se cantonner à une faible partie du marché bancaire, et de demeurer un client « captif », l'entreprise sociale aurait intérêt à s'adapter aux exigences des banques traditionnelles, notamment en termes de *reporting*, et à apprendre le langage commun à

la quasi-totalité des entrepreneurs et des banquiers. Cela lui permettrait de faire jouer la concurrence entre les banques, et d'obtenir ainsi le service qui lui convient. Les banques spécialisées dans le secteur de l'économie sociale et solidaire fournissent des services de qualité, mais ces services ne sont pas nécessairement les plus adaptés aux besoins spécifiques de chacune des entreprises sociales : c'est tout l'intérêt de la concurrence, qui permet la variété de l'offre et son adaptation à la demande.

### **Équilibrer sa structure financière**

Bien sûr, l'entreprise sociale doit chercher à minimiser le coût de son financement ; mais elle doit également penser à la pérennisation de son modèle économique. Elle doit pour cela mettre en place un passif sain qui équilibre les fonds propres et la dette. Un financement à bas coût n'a pas d'intérêt s'il met en péril l'entreprise en exigeant d'elle des remboursements à une échéance plus brève que le retour attendu sur ses investissements. Dans ce cas, un financement plus patient, en fonds propres notamment, qui prend le risque de l'aventure économique avec l'entreprise, sera plus pertinent même s'il est plus cher.

À l'inverse, la recherche de fonds propres ne doit pas se faire à n'importe quel prix. Pour les associations notamment, les campagnes d'appel aux dons peuvent avoir un coût prohibitif.

Les quasi-fonds propres sont une réponse<sup>1</sup>, car ils permettent à l'investisseur de recouvrer ses fonds avec un intérêt financier et conjuguent pérennisation du modèle économique et coût limité.

Ainsi, il s'agit pour l'entreprise sociale de trouver un équilibre dans sa structure financière entre fonds propres, quasi-fonds propres et dette, pour lui permettre d'obtenir des financements qui soient à la fois les moins onéreux et les plus stables possible. C'est une condition pour dégager des bénéfices sur le long terme.

---

<sup>1</sup> Voir glossaire.



### **Faire valoir ses atouts**

De nombreuses entreprises sociales, en cherchant à agir auprès des populations exclues ou au profit de territoires touchés par les problèmes sociaux, ont un caractère contra-cyclique : elles ont plutôt tendance à s'épanouir quand les autres sont en perte de vitesse. C'est un constat relativement cynique, mais si le fait de s'occuper de difficultés sociétales peut devenir un atout pour l'entreprise sociale, elle doit l'exploiter. Pour les banquiers, ce caractère contra-cyclique est intéressant, car il permet de compenser leurs pertes, en période de vaches maigres. Aux yeux d'un banquier comme de tout autre investisseur, cela peut apparaître comme une occasion de lisser la rentabilité dans le temps, et constituer un argument pour négocier des taux plus intéressants.

### **Trouver un financement en fonction de ses besoins**

Les besoins des entreprises sociales sont aussi variés que ceux des entreprises lucratives : pourquoi les cantonner à des financements spécifiques ? Il s'agit de trouver des financements adaptés à la structure, à sa taille, au risque inhérent à son activité, à ses projets et à son mode de gouvernance.

Nous avons évoqué plus haut l'intérêt des fonds propres, y compris pour les associations : ils permettent de se lancer dans des projets innovants, au risque plus élevé. La difficulté, pour les entreprises sociales non associatives, c'est que l'augmentation des fonds propres a un effet sur la gouvernance. Il s'agit donc d'arbitrer entre la nécessité de se refinancer et la perte d'une partie du pouvoir au sein de l'entreprise. Cette question se pose en partie pour les coopératives, mais de manière moins forte, car le pouvoir est lié aux personnes, non au montant investi ; elle se pose donc surtout pour les sociétés de capitaux, dans lesquelles une recapitalisation peut avoir pour conséquence la perte de la majorité.

Pour les associations, la difficulté est autre : la récolte de fonds propres est complexe, étant donné que ceux-ci ne procurent aucune rentabilité aux investisseurs. Si le statut associatif devient un frein à l'obtention d'un financement, s'il ne permet pas de mener à bien les projets de l'entreprise, il faut penser à le modifier. Bien sûr, une association ne peut se transformer en société, ni même



vendre ses actifs à une société : c'est une règle qui permet de garantir sa non-lucrativité ; mais elle peut très facilement créer une filiale sous statut de société et en être l'actionnaire majoritaire. De manière générale, il convient de bien réfléchir, au moment de la création de son entreprise sociale, à la question du statut : comme nous le verrons plus loin, d'autres formes que l'association permettent d'encadrer la lucrativité.

Il convient également de sortir de la bipolarité entre fonds propres et dette : les quasi-fonds propres sont par exemple des modes de financement qui ressemblent aux capitaux propres, sans cumuler les trois caractéristiques de ces derniers (rémunération en fonction des résultats de l'entreprise ; remboursement de dernier rang en cas de liquidation ; pas d'échéance de remboursement). Il faut tenir compte, par exemple, des obligations convertibles en actions (OCA, pour lesquelles l'investisseur peut choisir d'être remboursé en actions), des obligations remboursables en actions (ORA, automatiquement remboursées en actions), des prêts subordonnés à durée indéterminée (PSDI, obligations perpétuelles avec rémunération perpétuelle), des comptes courants d'associés (fonds prêtés par les associés et pouvant être remboursés à tout moment), ou encore des prêts participatifs, pour les entreprises qui y ont droit (intérêts proportionnels aux bénéfices).

## Les différentes modalités de financement en fonds propres, quasi-fonds propres et dette

		Quoi ?	Qui ?	Définition
<b>Haut de bilan</b>	<b>Fonds propres</b>	Actions ou parts sociales	Toutes sociétés (y compris coopératives)	Les actions et parts sociales sont des parts des capitaux propres d'une société. Leur durée de vie est illimitée : elles ne donnent pas droit à remboursement, mais en contrepartie elles donnent un droit de participation aux bénéfices et un droit de vote.
		Subventions sans droit de reprise	Tous statuts	Il s'agit de subventions d'investissement destinées au financement d'un bien. Elles ne donnent aucun droit de propriété ni droit de créance. Elles ne donnent pas droit à remboursement, ni à rémunération, ni de vote.
		Dons, donations et legs	Toutes associations déclarées pour les dons ; associations spécifiques (notamment reconnues d'utilité publique) pour les donations et legs	Ils peuvent avoir lieu sous diverses modalités. Ils ne donnent lieu à aucun droit de propriété ni droit de créance, ni droit de remboursement, ni droit de vote.
		Obligations convertibles en actions (OCA) et obligations remboursables en actions (ORA)	Toutes sociétés	Ce sont des obligations que les possesseurs peuvent convertir à leur gré en actions de la société émettrice (OCA) ou qui sont remboursées par remise d'actions de la société émettrice (ORA). Ce sont des capitaux propres.

		Quoi ?	Qui ?	Définition
<b>Haut de bilan</b>	<b>Quasi-fonds propres</b>	Titres participatifs, titres associatifs	Pour les titres participatifs : sociétés par action du secteur public ; sociétés coopératives constituées sous la forme de SA ou SARL ; mutuelles. Pour les titres associatifs : associations.	Ces instruments financiers sont à mi-chemin entre l'obligation perpétuelle et l'action. Ce sont des créances de dernier rang, qui ne donnent pas de droit de vote. Les intérêts (parfois liés au résultat) et le droit au remboursement sont variables, ainsi que les modalités de mise en œuvre.
		Titres super subordonnés	En théorie, toutes les sociétés. En pratique, ils sont réservés aux entreprises les plus rentables car ils sont très risqués.	Ce sont des obligations perpétuelles entraînant une rémunération perpétuelle ; ce sont des créances d'absolu dernier rang.
		Subventions avec droit de reprise	Tous statuts	Il s'agit de l'ensemble des ressources destinées à rester durablement mais sur lesquelles il existe un droit de reprise. Elles sont le résultat d'une convention entre les deux parties.
		Comptes courants	Toutes sociétés	Il s'agit de sommes dues par la société à ses associés et/ou à ses salariés et auxquelles ceux-ci renoncent temporairement (salaire, remboursement de frais, paiement d'une facture, règlement de dividendes, d'intérêts). Les conditions de remboursement et les intérêts sont précisés dans les statuts ou dans une convention.



		Quoi ?	Qui ?	Définition
<b>Haut de bilan</b>	<b>Quasi-fonds propres</b>	Prêts participatifs	Prêts accordés à des entreprises artisanales, industrielles ou commerciales par l'État, par des établissements de crédit, par des sociétés commerciales, par des établissements publics, par des sociétés et mutuelles d'assurance, par des associations sans but lucratif, par des mutuelles et par des institutions de prévoyance et de retraites complémentaires.	Créance de dernier rang, sans levée prédéfinie. Les intérêts sont variables et peuvent être liés au résultat.
		Obligations à bons de souscription d'actions (OBSA) ou d'obligations (OBSO)	Toutes sociétés	Obligation classique à laquelle est attaché un bon de souscription d'actions ou d'obligations. Ce sont des créances à durée fixe avec remboursement à l'échéance.
<b>Bas de bilan</b>	<b>Dette</b>	Obligations	Tous statuts	Titres de créance cessibles et négociables (taux d'intérêt, durée, montant).
		Obligations associatives	Associations	Ce sont des obligations réservées aux associations et pour lesquelles certaines règles spécifiques s'appliquent, selon qu'il y a offre au public (contrôle de l'AMF) ou non (limitation du taux d'intérêt au TMO majoré de 2,5 points).
		Crédit bancaire	Tous statuts	Titre de créance détenu par un établissement financier.

## PILOTER LE FINANCEMENT ET PERMETTRE LA CROISSANCE

### Diversifier et choisir ses financements

L'indépendance et la pérennité de l'action sont des éléments-clés pour toute entreprise. L'indépendance signifie pour l'entreprise ne pas se trouver en situation de *price-taker*, à savoir ne pas subir le marché, mais l'influencer. La pérennité de l'action suppose une double exigence :

- financer durablement l'activité, à travers un modèle économique et des modes de financement adaptés ;
- conserver la main sur la direction et le projet social de l'entreprise.

Pour être indépendante, l'entreprise doit pouvoir à la fois diversifier ses sources de revenus et ses sources de financement. En termes de revenus, l'entreprise doit chercher à multiplier les clients, pour ne pas en devenir dépendante. Les entreprises sociales du secteur sanitaire et social, par exemple, ont pour clients les collectivités : afin de se mettre à l'abri des revirements politiques et des changements économiques locaux, elles peuvent chercher à diversifier leur clientèle, en s'implantant sur d'autres territoires, ou en développant des activités voisines, relevant d'une autre collectivité.

Le même argument peut être utilisé concernant les modalités de financement. Il ne s'agit pas d'un choix relevant du seul coût des fonds empruntés : c'est une véritable stratégie d'entreprise. Il s'agit d'éviter le recours exclusif au prêt bancaire, qui permet certes de conserver une grande indépendance, mais qui fait peser un risque très lourd sur l'entreprise, et a un coût important. À l'inverse, il faudra aussi éviter une ouverture de capital trop importante, dans la société mère comme, le cas échéant, dans les filiales, de manière à ne pas perdre le contrôle du projet social recherché, et conduire à une dépendance trop grande envers les marchés. Pour que l'impact social prime, le contrôle du capital est déterminant.

Piloter le financement signifie donc avoir accès à suffisamment de fonds, tout en conservant assez d'autonomie. Cela veut dire également savoir anticiper les évolutions conjoncturelles, pour amortir les chocs : les potentialités

de développement et les risques de retournement conjoncturel doivent être anticipées via la gestion des fonds propres.

### **Gérer financièrement la croissance de l'entreprise**

De façon plus précise, le pilotage du financement de l'entreprise sociale doit passer par une gestion saine : il faut à la fois pouvoir établir un *reporting* financier de qualité (gérer la trésorerie), être en mesure d'évaluer la stabilité des fournisseurs et des clients (car la solvabilité des clients doit déterminer l'accord de créances), et savoir gérer la croissance de l'entreprise.

Paradoxalement, la croissance d'une entreprise peut être source de problèmes financiers et conduire à son dépôt de bilan. En effet, pour produire, une entreprise a besoin d'une avance de liquidités : le BFR. Or, à mesure que la quantité produite croît, ce BFR croît lui aussi, même si les ventes augmentent. Ainsi, une entreprise qui affiche une comptabilité florissante peut, en réalité, avoir de gros problèmes de liquidités, et ne plus être capable de payer ses fournisseurs : la croissance entraîne alors la cessation de paiement.

Pour anticiper ce type de problèmes, il faut prévoir l'accompagnement financier de la croissance. Si l'entreprise a structurellement un BFR positif, son passif devra augmenter en même temps que sa production. Si cette augmentation n'est pas anticipée, l'entreprise risque d'augmenter son « bas de bilan » – les dettes à court terme, dont le coût est très élevé ; c'est pourquoi il faut penser, en amont, à augmenter les fonds propres, les quasi-fonds propres, ou au moins la dette à long terme. La finance n'est donc pas une question annexe : dans l'entreprise sociale comme dans toutes les entreprises, elle doit être gérée de façon professionnelle.

# GÉRER UNE ENTREPRISE SOCIALE

3

**A**voir l'esprit entrepreneurial et financer son entreprise est un bon début, mais ce n'est pas suffisant : pour fonctionner efficacement, une entreprise sociale doit être *gérée*, et a donc besoin de *gestionnaires*. Ainsi, un étudiant de l'ESSEC ne devrait plus trouver exotique le fait de travailler dans un secteur soucieux de son impact social, pas plus qu'une entreprise de l'économie sociale ne devrait être embarrassée à l'idée d'embaucher un jeune diplômé d'HEC : c'est en effet par l'adoption de méthodes entrepreneuriales efficaces que l'on peut obtenir un impact social maximal.

## LA FIGURE DU « MILITANT-GESTIONNAIRE » : UNE ANTITHÈSE

La question des valeurs à l'œuvre au sein de l'entreprise sociale est centrale : est-il possible d'être à la fois un militant et un gestionnaire d'entreprise ?

### L'entreprise sociale défend-elle des valeurs ?

La question des liens entre les valeurs et l'entreprise, ou, au sens plus large entre la morale et le capitalisme, anime la réflexion sociologique, notamment depuis les travaux de Max Weber<sup>1</sup>, car, dans sa nature, le capitalisme est amoral. Comme l'indiquent Ève Chiapello et Luc Boltanski dans *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, le capitalisme est un système « d'accumulation illimitée du capital par des moyens formellement pacifiques »<sup>2</sup> qui doit, pour exister, faire appel à des justifications, à des valeurs, à un « esprit ».

Cet « esprit » peut se définir comme une « posture culturelle » nécessaire à l'engagement des acteurs dans le système ; mais il n'est pas ici question d'entreprendre pour défendre des valeurs. Bien au contraire, « l'esprit du capitalisme » sert à légitimer la recherche du profit pour lui-même : « Le capitalisme est sans doute la seule, ou au moins la principale, forme historique ordonnatrice de pratiques collectives à être parfaitement détachée de la sphère morale au sens où elle trouve sa finalité en elle-même (l'accumulation du capital comme but en soi) et non par référence, non seulement à un bien commun, mais même aux intérêts d'un être collectif tel que peuple, État, classe sociale. »<sup>3</sup>

L'entreprise et le travail n'étant pas *a priori* le lieu où peuvent se déployer les valeurs et les objectifs moraux, ceux-ci s'inscrivent en dehors des structures capitalistes, dans le militantisme politique, associatif ou mutualiste, ou dans l'action caritative – toutes activités qui ne se fondent pas sur l'accumulation du capital.

---

1 Max Weber, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, 1904.

2 Ève Chiapello et Luc Boltanski, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

3 *Ibid.*



Bien que l'entreprise sociale s'inscrive donc dans le cadre capitaliste de l'accumulation du capital, la recherche de profit n'en constitue pas pour autant l'objectif prioritaire. Elle vise d'abord à optimiser son impact social et à améliorer le bien-être global de la collectivité dans laquelle elle s'insère. C'est en cela que l'entreprise sociale constitue une synthèse entre l'individualisme propre aux mécanismes capitalistes d'accumulation du profit et l'altruisme militant : on y produit pour soi et pour les autres.

### **Peut-on œuvrer pour sa collectivité sans être un gestionnaire ?**

Ce questionnement peut être renversé : est-il possible de travailler à la recherche d'un bien-être social sans être un gestionnaire ? La réponse est simple : oui, mais pas de manière efficace.

Dans sa thèse *Gérer et militer*<sup>4</sup>, François Rousseau a montré qu'il existe une « opposition irréductible » entre le militant et le gestionnaire. En effet, au fondement des projets associatifs, et notamment des centres de loisirs, qu'il a étudiés plus précisément, se trouvent des militants pour qui l'engagement prime sur le statut d'acteur rémunéré. Les « permanents » associatifs se considèrent avant tout comme des militants, et secondairement comme des salariés : suivant cette conception de l'engagement associatif, il n'est pas concevable de recruter des salariés hors du groupe des militants. Les valeurs des individus priment sur leurs compétences professionnelles.

Pourtant, très vite, ces militants se heurtent à leurs propres limites. Pour mener à bien leurs actions, ils doivent agir en dehors de leurs structures et s'adresser à des non-initiés, non « convaincus ». Or ces derniers ont leurs propres codes, parfois très éloignés de ceux du militant ; il se crée alors un hiatus culturel, qui se transforme très vite en frein pour le projet. Comme l'explique un dirigeant associatif interrogé par François Rousseau, il est très important de « maîtriser le langage [des autres acteurs] : celui des tribunaux, celui des experts-comptables et des banquiers, celui des entreprises fournisseurs »<sup>5</sup>.

---

4 François Rousseau, *Gérer et militer*, thèse de l'Ecole Polytechnique, 2004.

5 Cité dans François Rousseau, *ibid.*



Autrement dit, les dirigeants associatifs doivent être juristes, financiers, responsables marketing, responsables des achats, directeurs des ressources humaines, etc. ; mais la probabilité pour que se trouve, dans le vivier de militants, un expert de chacune de ces catégories est relativement faible.

Les outils de gestion<sup>6</sup> ne sont pas non plus toujours bien accueillis au sein de l'organisation militante. Les indicateurs, notamment les indicateurs de performance, sont imposés par l'extérieur, « bornent l'horizon décisionnel » et « ne savent pas rendre compte de la complexité du fonctionnement de l'organisation »<sup>7</sup>. Cependant, après une phase souvent difficile d'adaptation à ces outils exotiques, les dirigeants prennent conscience qu'ils peuvent les utiliser pour répondre à leur propre objectif, qu'ils peuvent les « tordre » : « Le militant qui apprend à maîtriser [les outils de gestion importés du monde marchand] perçoit leur force de légitimation et pressent leur pouvoir normatif. Mais il découvre aussi le rôle qu'ils peuvent jouer s'ils sont mis au service de l'intention poursuivie. »<sup>8</sup>

Même s'il est né d'une opposition au système économique dominant ou d'une volonté d'en limiter les effets néfastes, le projet militant s'inscrit dans ce système et doit en maîtriser les codes. L'entreprise sociale ne peut faire abstraction des règles du monde dans lequel elle évolue. Même si une entreprise d'insertion prend en charge des individus que le système économique exclut, elle demeure une entreprise insérée dans un marché, qui doit faire face à des fournisseurs, des banquiers et des réglementations. Ne pas se soucier des questions financières, parce qu'elles seraient triviales, revient à prendre, *a minima*, le risque de payer des frais financiers plus importants que nécessaire – ce qui veut dire d'autant moins d'actions à mener, d'autant plus de risques de faillite.

---

6 Par exemple le contrôle budgétaire, les tableaux de bord ou les ERP (progiciels de gestion intégrés).

7 *Ibid.*

8 *Ibid.*



### Peut-on œuvrer pour sa collectivité et être un gestionnaire ?

S'il est impossible d'être efficace sans être gestionnaire, est-il possible, pour autant, d'être gestionnaire et d'agir en faveur de sa collectivité ?

Deux problèmes se posent : comment donner une place à l'impact social, quand on a une entreprise à gérer ? Comment maintenir à long terme l'engagement social par le biais de méthodes entrepreneuriales ? Alors qu'Ève Chiapello et Luc Boltanski décrivent le « nouvel esprit du capitalisme » comme une réponse du capitalisme lui-même à ses critiques afin d'inciter les acteurs à s'investir, nous suggérons aujourd'hui que le capitalisme peut être dévié de la simple recherche de profit vers une recherche concomitante de bénéfices économiques et financiers et de bénéfices sociaux, sociétaux et environnementaux, au sein de laquelle l'engagement devient un des éléments centraux de la logique entrepreneuriale.

En premier lieu, il est faux de croire que, sous prétexte que le capitalisme en lui-même n'est pas lié à des valeurs, ces dernières n'y auraient aucune place. Que ce soit sur le plan des ressources humaines ou du financement, la dimension sociale de l'action peut être une incitation et un argument pour mobiliser les acteurs, que ce soit au niveau individuel ou collectif. Si le système capitaliste est axiologiquement neutre, ce n'est pas le cas de ses acteurs, qui peuvent s'y impliquer par le biais d'une mission sociale. Un investisseur, et dans une moindre mesure un banquier, en tant que personnes, sont la plupart du temps sensibles aux effets qu'auront leur action sur la société à travers l'entreprise sociale qu'ils financent.

Il est même notable que le « sens » de l'action constitue une dimension de plus en plus centrale du capitalisme contemporain, sans pour autant que cela en soit toujours une évolution positive. Pour Ève Chiapello et Luc Boltanski, le « nouvel esprit du capitalisme », qui se développe depuis quelques décennies et demande une implication de plus en plus grande des individus, notamment à travers un effacement de la frontière entre le privé et le professionnel, exige que le projet de l'entreprise ait un sens pour les salariés. On ne parle plus de chefs, mais de *leaders*, qui doivent avoir une vision et donner du sens à leur action et à celle de leurs subordonnés : « Grâce à ce sens partagé auquel tous adhèrent, chacun sait ce qu'il a à faire sans qu'on ait à le lui





commander. Une direction est fermement imprimée sans avoir recours à des ordres et le personnel peut continuer à s'auto-organiser. Rien ne lui est imposé puisqu'il adhère au projet. Le point clé de ce dispositif est le *leader* qui est précisément celui qui sait avoir une vision, la transmettre et y faire adhérer les autres. »<sup>9</sup>

Le « sens », autrement dit les valeurs, et dans notre cas l'impact social recherché, devient central dans le management d'une entreprise. Cela permet notamment d'expliquer l'importance croissante du « marketing interne » et de la communication extra-financière. Le marketing interne, à l'attention des salariés, vise à promouvoir un esprit communautaire au sein de l'entreprise, un esprit d'appartenance, qui ne peut perdurer que dans le cadre d'un projet assumé, décrit et argumenté. La communication extra-financière, qui prend en compte les effets de l'entreprise sur la société et l'environnement, poursuit le même objectif, mais à l'attention d'autres parties prenantes.

Ce travail de mobilisation est également mené par les entreprises sociales : lorsque le militant devient gestionnaire, et que la structure doit intégrer des dimensions managériales, l'activité quotidienne s'éloigne de l'action militante, et l'implication des acteurs comme la cohésion du groupe se trouvent mises en danger. À une différence près avec le « nouvel esprit du capitalisme » décrit par Ève Chiapello et Luc Boltanski : l'objectif social est ici prioritaire, et le management n'est qu'un moyen, quand dans l'entreprise lucrative la maximisation des résultats économiques est prioritaire et la gestion du sens n'est qu'un moyen. Mais la convergence entre ces deux modèles est manifeste, et nous permet de penser qu'il peut s'agir d'une chance pour la critique du capitalisme.

Comme le démontre François Rousseau, les organisations militantes qui ont su se transformer en entreprises sociales ont mis en place des « outils de gestion du sens », c'est-à-dire des méthodes gestionnaires visant à « réactiver le processus d'adhésion et d'implication »<sup>10</sup> des différents acteurs. Les

---

<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> François Rousseau, *op.cit.*

méthodes utilisées pour la gestion du sens sont multiples ; elles vont de l'organisation de temps de réflexion collective sur les objectifs de la structure à la transmission aux salariés d'outils leur permettant de communiquer à l'extérieur de l'entreprise sur les valeurs et les engagements qu'ils soutiennent. De même que le manager du « nouvel esprit du capitalisme » doit avoir une « vision », un « souffle », le projet de l'entreprise sociale doit « faire récit »<sup>11</sup>. Parmi les différentes méthodes de gestion du sens, François Rousseau décrit l'importance du *raconting*, qui doit faire suite au *reporting* gestionnaire. Il faut raconter l'histoire de l'organisation, notamment par écrit : « Une nouvelle ambition pourrait naître : mettre au jour et diffuser par la production d'écrits les secrets de fabrication, les savoir-faire des praticiens [...]. Au-delà de faire connaître et partager les bonnes pratiques avec un souci de mutualisation et de promotion, il s'agit d'apprendre à conceptualiser ces pratiques et d'en déduire des idées nouvelles qui serviront à développer la sphère d'influence. »<sup>12</sup> Au risque de la mise en abyme, il est possible d'affirmer que cet ouvrage est un outil de gestion du sens émanant du Groupe SOS : entreprise, et entreprise sociale, le Groupe SOS doit raconter qui il est, ce qu'il fait, pourquoi et au nom de quoi il le fait, et défendre le modèle qui est le sien.

Force est de constater que les entreprises sociales ont une légitimité bien plus importante, lorsqu'il s'agit de communiquer sur le sens de leur action, que les entreprises lucratives, pour lesquelles la prise en compte de l'impact social n'est qu'un moyen d'augmenter la rentabilité. De ce point de vue, il est non seulement possible d'être à la fois porteur d'un projet de société et gestionnaire, mais c'est aussi une force, que peuvent envier nombre d'entreprises lucratives. Au jeu de la quête de sens, l'entreprise lucrative pourrait bien se faire doubler par une entreprise sociale qui maîtrise d'autant mieux ces questions que l'engagement pour la collectivité est sa raison d'être.

---

11 Selon l'expression de Thierry Boudès, cité dans François Rousseau, *op.cit.*

12 François Rousseau, *op.cit.*

## ORGANISER LE MANAGEMENT ET LA GOUVERNANCE D'UNE ENTREPRISE SOCIALE

La prise en compte d'objectifs sociaux nécessite l'adaptation du modèle de l'entreprise lucrative ; parallèlement, l'entreprise non lucrative doit s'adapter à la recherche de performance. Il s'agit donc de mettre en place une forme intelligente de management, qui concilie recherche d'impact et recherche de performance : l'organisation des rôles doit être professionnalisée pour être efficace, sans pour autant se soumettre aux exigences du marché que véhiculent les ratios financiers traditionnellement utilisés. Il s'agit aussi de mettre en œuvre une forme de gouvernance démocratique, correspondant aux objectifs spécifiques de l'entreprise sociale.

### **Une nécessaire professionnalisation des rôles et de la gouvernance**

Dans sa version caricaturale, l'organisation de la structure associative peut être vue comme archaïque. Créée par des militants animés par des valeurs, sa gouvernance repose sur un bricolage pragmatique : les administrateurs y sont tantôt absents, laissant la gestion de fait aux individus « sur le terrain » ; tantôt si présents qu'ils prennent part à toutes les décisions, du choix du logiciel de comptabilité à la couleur des cartes de visite, s'éloignant ainsi de la gestion stratégique. Ce mode de fonctionnement s'explique pour des raisons historiques et pratiques, et peut se justifier dans le cadre de petites associations aux ambitions modestes ; mais il n'est pas compatible avec les exigences d'une entreprise sociale.

Une entreprise sociale doit impérativement optimiser sa gouvernance et son management. Le « management » est ici entendu comme un mode d'organisation des ressources, notamment humaines, destiné à atteindre un certain niveau de performance. Le mot « gouvernance » désigne ici le mode de répartition du pouvoir au sein d'une organisation : quels organes créer, pour quels types de décision ? Quels individus pour les représenter, avec quels pouvoirs de délégation ?

En termes de management, la première règle doit être une répartition professionnelle et spécialisée des tâches : la comptabilité doit être gérée par un

comptable, les relations humaines par un DRH, les questions juridiques par un juriste, et les actions « métier » par des spécialistes « métier ». Un éducateur ne s'improvise pas comptable, ni un comptable éducateur. En d'autres termes, tout le monde ne se mêle pas de tout. Être mû par des valeurs louables ne signifie pas que l'on soit compétent pour remplir toutes les fonctions de l'entreprise.

En termes de gouvernance, le pouvoir doit être réparti de façon à ce que chacun ait un champ de compétence clairement défini. Les questions techniques n'ont pas à être étudiées en détail par les organes chargés des décisions stratégiques ; à l'inverse, le technicien n'a pas à être en charge des grandes orientations stratégiques. En pratique, cela implique d'utiliser les instances statutaires à bon escient. En l'occurrence, que l'on parle d'association ou de société, il existe, au sommet de la hiérarchie décisionnaire, une assemblée générale se réunissant ponctuellement pour valider (ou infirmer, bien sûr) les décisions prises par l'organe administrateur, que ce soit un directoire ou un conseil d'administration. Ce dernier a pour fonction de contrôler l'exercice de la direction de l'entreprise, confiée à un directeur général (son appellation peut varier). Ce dernier organise enfin le management au sein de la structure, en déléguant sa fonction exécutive à divers directeurs, comme le DAF (directeur administratif et financier), le DRH (directeur des ressources humaines), le directeur marketing, etc., en fonction des besoins de l'entreprise. Chacun de ces directeurs peut, par la suite, organiser sa direction au mieux pour répondre aux objectifs qui lui sont assignés.

Cette gouvernance est efficace dans la mesure où elle repose sur un principe de subsidiarité : les décisions ne sont prises à l'échelon supérieur qu'en cas de nécessité. La prise de décision est *a priori* déléguée au niveau le plus proche du terrain – car, plus spécialisée, elle y sera plus efficace –, dans le respect des principes supérieurs édictés à des niveaux supérieurs. Prenons l'exemple trivial d'une entreprise comptant plusieurs milliers de salariés qui souhaite se fournir en mobilier de bureau. Le lecteur comprendra aisément que ce choix doit se faire au plus proche des besoins des salariés, afin d'obtenir un confort de travail et une productivité maximum, et de tenir compte des spécificités de chaque service : le conseil d'administration n'est alors pas le lieu le plus approprié pour prendre ce type de décision. Cependant, toute

latitude n'est pas laissée aux échelons les plus bas : au sein de chaque direction, et afin de respecter des objectifs (notamment financiers), un cadre peut être imposé – comme de respecter certaines normes environnementales, ou de se fournir auprès d'un fournisseur socialement responsable. Enfin, l'assemblée générale peut être amenée à étudier et à valider non les détails, mais les grandes orientations d'une stratégie proposée par le conseil d'administration – visant par exemple à uniformiser le mobilier dans les lieux ouverts aux clients, afin de renforcer l'image de l'entreprise. Cette décision est de type stratégique, et doit donc être prise au niveau supérieur.

Ces considérations semblent relever du simple bon sens, mais elles peuvent heurter certains militants associatifs, qui ont parfois du mal à déléguer. Pour être efficace, ce mode de management et de gouvernance doit alors aller de pair avec un contrôle de gestion adapté, qui ne soit pas intégralement importé du monde lucratif : professionnaliser, spécialiser les emplois et piloter une organisation ne signifie pas se soumettre aux exigences du marché.

### **Professionnaliser sans se soumettre aux exigences du marché**

Afin d'éviter que la professionnalisation n'entraîne une mise à distance des objectifs sociaux et environnementaux, il convient de déterminer la place de l'expertise « métier » (l'expertise du menuisier dans une menuiserie, du médecin et de l'infirmière dans un hôpital, du banquier dans une banque, etc.) face à l'expertise gestionnaire.

### **Professionnaliser ne signifie pas que le banquier remplace le soignant**

La professionnalisation permet la pérennisation économique de l'activité et son efficacité ; mais la plupart des outils de gestion ont été créés pour l'entreprise lucrative, donc pour favoriser le profit. Or l'entreprise sociale refuse le postulat libéral selon lequel la recherche individuelle du profit garantit l'atteinte de l'optimum économique et social, c'est-à-dire d'une situation où le bien-être de tous est maximal (cf. la théorie de la « main invisible » d'Adam Smith). Il faut donc faire en sorte que la professionnalisation soit au *service d'un objectif sociétal ou environnemental* : les outils gestionnaires et les outils de *reporting* ne sauraient y être conçus du seul point de vue comptable et financier.

Ainsi, dans le secteur sanitaire et social, le banquier, c'est-à-dire l'expert « gestionnaire », agit comme un conseil, un support et un contrôle ; mais le décideur doit rester le soignant, c'est-à-dire l'expert « métier ». Cela vaut pour tous les secteurs à impact social. La personne directement en contact avec l'utilisateur, ou directement liée à l'impact social – l'ingénieur chargé des questions environnementales ; le directeur en charge des ressources humaines – doit avoir au moins autant de poids dans les décisions de gestion que le gestionnaire.

### Gérer, mais gérer quoi, et pourquoi ?

Il s'agit avant tout de définir et de mesurer les objectifs à atteindre. En management, les objectifs sont le plus souvent décidés d'en haut (processus *top down*), même si un bon contrôle de gestion implique une prise en compte des contraintes opérationnelles, qui doivent remonter des niveaux inférieurs. Mais dès que l'on veut prendre en compte l'impact social, la mise en place d'un processus systématique de remontée de l'information (*bottom up*) est indispensable, car ce n'est pas dans les bureaux du directeur général que se réalise l'objectif social.

L'enjeu est moins la mesure que la *définition* de l'objectif à atteindre : il ne s'agit pas de choisir entre « mesurer trop », telles les entreprises lucratives tournées vers le profit, et « ne rien mesurer », telles les organisations qui refusent la professionnalisation et risquent la faillite, mais plutôt de se demander quoi mesurer. « Piloter » le management nécessite des indicateurs mesurables et quantifiables, mais ceux-ci ne sont pas que financiers : la qualité du service ou du produit et l'impact social peuvent compter également.

Pour être plus précis, il ne s'agit pas simplement d'utiliser des indicateurs de « création de valeur actionnariale » tels que le ROI (*Return on Investment*, ou retour sur investissement) ou l'EVA® (*Economic Value Added*, ou création de valeur intrinsèque) mais bien de se servir d'une pluralité d'indicateurs, à la fois économiques et sociaux. Un « tableau de bord » de gestion permettra le suivi de cette performance multi-critères : si l'impact social et/ou environnemental est une priorité stratégique, il s'agira d'intégrer dans ce tableau des indicateurs afin de le mesurer.

Il est cependant inutile de tenter d'arbitrer entre d'un côté des chiffres (mesurant les performances financières) et de l'autre des principes, des valeurs. La transformation du militant en gestionnaire nécessite donc de sa part la capacité à transformer sa volonté en objectif mesurable, et à trouver des indicateurs de résultats relatifs à cet objectif. C'est un enjeu de pilotage de la performance, mais c'est également un enjeu de *reporting* : au même titre que l'entreprise lucrative doit être en mesure de rendre compte de ses performances financières, l'entreprise sociale doit pouvoir rendre compte à la fois de ses performances financières et de ses performances sociales.

### **Une gouvernance démocratique, un management professionnel**

L'entrepreneuriat social ne se confond pas avec l'économie sociale, mais une partie des organisations qui la constituent peuvent être des entreprises sociales. Or l'une des caractéristiques de ces organisations, qui se définissent par leur statut, c'est l'existence d'une gouvernance démocratique. C'est le principe « une personne, une voix » de l'association et de la coopérative. Pour ces entreprises, mais aussi pour les autres entreprises sociales, la question portant sur le degré de démocratie à mettre en place au sein de la gouvernance est incontournable.

En premier lieu, il convient de préciser ce que recouvre la notion de « démocratie » à l'œuvre dans l'économie sociale. Au sein d'une association ou d'une coopérative, cela signifie que le droit de vote n'est pas lié au capital investi, à la propriété, mais à la personne investie dans le projet. À l'inverse, dans une société anonyme, les droits de vote à l'assemblée générale, et avec elle le pouvoir, sont liés à la part du capital possédée, en l'occurrence au pourcentage d'actions détenu. Dans les associations et coopératives, la démocratie n'est pas pour autant complètement « ouverte » : si chaque participant aux décisions a le même poids que les autres (chaque personne a une voix), l'organisation (et donc ses membres) est libre de décider de fermer la participation. Une association n'est pas tenue d'accepter de nouveaux membres ; la coopérative n'est pas non plus tenue d'accepter de nouveaux coopérateurs.

Ainsi, dans une coopérative de production (dans laquelle les coopérateurs sont des salariés), il n'est pas nécessaire que tous les salariés soient

coopérateurs ; aujourd'hui, en France, 1 600 Scop (Sociétés coopératives et participatives) emploient 36 000 salariés, dont 60 % sont associés aux décisions<sup>13</sup>. Par ailleurs, on peut citer l'exemple des Scic (Sociétés coopératives d'intérêt collectif), dans lesquelles la gouvernance déroge sensiblement à ce principe démocratique : la Scic est un « multisociétariat », dans lequel les coopérateurs sont regroupés au sein de « collègues » ; au sein de chaque collègue prévaut le principe démocratique « une personne, une voix », mais chaque collègue a un pourcentage de droits de vote. Une personne, dans un collègue unique, peut ainsi avoir plus de pouvoir que plusieurs personnes regroupées dans un collègue ayant une part de droits de vote inférieure.

À l'inverse, la société lucrative peut tout à fait être organisée sur un modèle de gouvernance s'éloignant du principe « une part, une voix ». Ainsi, les SAS (Sociétés par actions simplifiées) dissocient le pouvoir et le capital, puisque ce sont les statuts qui définissent les organes décisionnaires, qui ne sont dès lors pas nécessairement liés aux propriétaires. Dans ce cadre, une forme de démocratie peut être mise en place, que ce soit au sein d'un organe délibérant, consultatif ou exécutif. Nuançons tout de même ce dernier point : l'organisation du pouvoir au sein d'une SAS peut cesser d'être démocratique car les statuts sont toujours modifiables par une assemblée générale extraordinaire. En définitive, les associés ont donc toujours la possibilité de reprendre le pouvoir. Le statut des SCA (Sociétés en commandite par actions) dissocie plus clairement pouvoir et capital : les associés commanditaires apportent des capitaux et ont droit aux bénéfices, mais n'ont pas de pouvoir de décision. Le pouvoir est alors distinct de la propriété.

Pour résumer, la question de la « gouvernance démocratique » est à dissocier de celle des statuts : elle se définira par la consultation des différentes parties prenantes, et, éventuellement, par leur association à la prise de décision. Cela implique de consulter les salariés (directement ou via leurs représentants), mais également les associations susceptibles d'avoir un point de vue – les associations d'usagers et les associations d'habitants sur les

---

<sup>13</sup> Danièle Demoustier, « Scop », in « L'Économie sociale de A à Z », *Alternatives économiques pratique* n° 22, janvier 2006.



questions environnementales, par exemple – ainsi que les collectivités. Cette prise en compte des diverses parties prenantes peut être notifiée dans les statuts eux-mêmes : dans l'un des collèges, s'il s'agit d'une Scic ; dans un organe représentatif, s'il s'agit d'une SAS. Ou se manifester dans le mode de management, par exemple lorsque les associations d'usagers sont intégrées à un stade de l'élaboration opérationnelle.

La question de la démocratie au sein de l'entreprise est délicate, car c'est à la fois un impératif et un frein. Un impératif, parce qu'elle permet de s'assurer que l'objectif social est bien atteint – plus précisément, de vérifier que la vision des besoins sociaux développée par l'entreprise sociale correspond bien à la réalité. Un frein, parce qu'une démocratie présente à tous les niveaux revient à complexifier grandement la gouvernance, et à rendre plus difficile la répartition professionnelle des tâches et la recherche d'efficacité. C'est pourquoi il faut chercher un « bon » degré de gouvernance démocratique et de prise en compte des différents points de vue, tout en préservant la stabilité de la décision, et ainsi la recherche, à moyen et long termes, d'efficacité économique et sociale.

## CRÉER DE LA VALEUR POUR LES SALARIÉS, POUR L'ORGANISATION ET POUR LA SOCIÉTÉ

Concernant les ressources humaines (RH), la tension entre dimension entrepreneuriale et prise en compte de l'impact social peut paraître plus forte encore : beaucoup pensent en effet que l'entrepreneur qui cherche à optimiser son efficacité économique doit considérer sa main-d'œuvre comme un coût à réduire. Nous défendons au contraire l'idée que des arbitrages favorisant une bonne gestion des ressources humaines peuvent être effectués grâce à l'encadrement de la lucrativité et la prise en compte conjointe des impératifs économiques et sociaux. Cette bonne gestion devient un moyen de créer de la valeur, à la fois en termes économiques pour l'entreprise, et en termes d'impact social pour la société et pour les salariés. La chose n'est pas aisée pour l'entrepreneur social ; c'est pourquoi nous dresserons ici à grands traits quelques principes qui peuvent guider sa gestion des RH.



### **Valoriser le parcours de ses salariés**

En forçant quelque peu le trait, on pourrait dire que toute entreprise sociale doit se comporter envers ses salariés comme le ferait une entreprise d'insertion – dont la production est un moyen d'atteindre son objectif premier : réinsérer professionnellement et socialement ses salariés. De la même façon, l'entreprise sociale a un impact sur ses salariés, et par conséquent sur son territoire. On peut donc considérer que l'attention portée au parcours des salariés participe de l'impact social de l'entreprise, et augmente leur « employabilité ». De plus, la prise en compte des qualités et des difficultés des salariés peut être un vecteur d'efficacité sociale et économique.

### **Donner une place centrale au salariat pour éviter les conflits entre capital et travail**

Grâce à l'encadrement de la lucrativité, les entreprises sociales ont des spécificités statutaires qui rendent caduque la bataille pour le partage de la valeur ajoutée entre capital et travail. Dans une économie capitaliste, la production peut être schématisée comme un gâteau, qui grossit avec la croissance économique et se partage entre les différents acteurs. Au niveau macroéconomique, le gâteau représente le PIB (produit intérieur brut), et, pour simplifier, se partage entre les salaires, qui reviennent aux salariés, les profits, qui reviennent aux propriétaires du capital, et les impôts, qui reviennent à l'État. Au niveau microéconomique, le gâteau représente la valeur ajoutée de l'entreprise : l'impôt étant une donnée exogène, la valeur est partagée entre les profits des propriétaires, l'auto-investissement de l'entreprise et les salaires des salariés.

Or, ce partage du gâteau est source de conflits : que ce soit au niveau national, entre syndicats de salariés et patronat, au niveau d'un secteur d'activité ou au niveau de l'entreprise, chacun veut une part de gâteau la plus grande possible. Ce conflit se double du fait que les intérêts des propriétaires sont souvent confondus avec les intérêts de l'entreprise elle-même : si l'on demande aux salariés d'accepter des baisses de salaires, des suppressions de postes, une augmentation de la productivité entraînant une dégradation des conditions de travail et/ou une augmentation du temps de travail, est-ce pour augmenter les profits, ou pour maintenir la productivité, faire face à la



concurrence et assurer la pérennité de l'entreprise (donc du salariat) ? On peut citer l'exemple de l'annonce faite par Michelin, en septembre 1999, à la fois d'une progression de ses résultats, d'un bénéfice important, et d'une réduction des effectifs de 10 % sur trois ans. Édouard Michelin expliqua alors : « Il est vrai qu'en première analyse tout va bien, l'entreprise fait des profits. Mais ce n'est pas pour autant qu'il ne faut pas agir. La concurrence s'accroît sur le marché européen. Nous sommes moins efficaces que nos concurrents [...]. Il faut éviter un cercle vicieux : au déficit de compétitivité succèdent une baisse des ventes, des usines qu'on ne sait plus faire tourner puis qui ferment. »<sup>14</sup> Le lendemain de l'annonce, le prix de l'action Michelin augmentait de 12,5 %<sup>15</sup>.

Que l'on se place dans le cadre d'une entreprise non lucrative, telle une association, ou d'une entreprise à la lucrativité limitée, cette ambiguïté entre intérêts de l'entreprise et intérêts de l'actionnaire est levée. Si les plus-values sont limitées (par exemple au taux d'intérêt du livret A) et que les dividendes sont prohibés ou limités, on ne peut accuser une décision de gestion de favoriser le capital au détriment du travail. Cet arbitrage propre à l'entreprise lucrative est remplacé, dans l'entreprise sociale, par un arbitrage entre l'intérêt des salariés et l'impact social en direction du reste de la société : les conflits sont alors considérablement amoindris.

Ainsi, dans les entreprises du privé non lucratif (qui comprennent les associations), tout le monde est salarié, tout le monde est au service d'une cause, du « patron » aux employés qui font face aux clients et usagers. Les administrateurs ne sont pas les propriétaires d'une association, même s'ils ont le pouvoir de prendre des décisions stratégiques : l'organisation n'appartient à personne, ou plutôt elle appartient à tout le monde. Ni dividendes ni plus-values ne viennent opposer un intérêt individuel à un intérêt collectif : seuls des intérêts collectifs divergents peuvent éventuellement s'affronter. Le fonctionnement peut être similaire dans une entreprise sociale à statut de

---

14 Cité par M. Gremillet et H. Nathan, *Libération*, 15 novembre 1999.

15 « Le plan de restructuration de Michelin provoque un tollé politique syndical », *Le Monde*, 11 septembre 1999.

société, si la lucrativité est limitée : même s'il y a des propriétaires, ces derniers, aussi égoïstes soient-ils, devront se satisfaire d'un profit limité et encadré, et toute la valeur supplémentaire sera donc affectée au développement de l'entreprise sociale.

Des mécanismes tels que les stock-options seraient, de la même façon, inopérants. Rappelons qu'il s'agit d'options d'achat proposées aux dirigeants d'entreprise, portant sur les actions de leur entreprise. Par exemple, si l'on propose en 2010 à un dirigeant 10 stock-options à 100 euros pour 2015, cela signifie qu'il aura le droit, en 2015, d'acheter 10 actions au prix de 100 euros. Il est alors dans son intérêt de faire grimper le prix de l'action de l'entreprise, afin d'effectuer une plus-value : si, en 2015, la valeur de l'action est inférieure à 100 euros, le dirigeant n'exercera pas son option d'achat ; si elle est égale à 150 euros, le dirigeant achètera les 10 actions à 100 euros et pourra les revendre à 150 euros, réalisant une plus-value de 500 euros. Il s'agit donc d'un mécanisme qui fait converger les intérêts des dirigeants et des actionnaires, parfois au détriment des salariés et de l'entreprise elle-même.

Les stock-options n'ont pas de sens au sein d'une entreprise sociale, dont la lucrativité – donc les plus-values – est limitée. Ainsi, lorsqu'il s'agit de partager la valeur ajoutée, les acteurs se trouvent en situation plus égalitaire, et il y a peu de chances que triomphe, comme dans l'entreprise lucrative utilisant les stock-options, l'intérêt à court terme. Une question demeure en suspens : les stock-options servent d'*incentive*, d'incitation pour les dirigeants et les salariés à être efficaces (c'est-à-dire à agir pour maximiser la valeur de l'entreprise) ; la perte de cette motivation financière ne risque-t-elle pas de supprimer toute forme d'incitation à l'efficacité ? Nous verrons ci-après que, dans l'entreprise sociale, d'autres motivations sont à l'œuvre.

### **Considérer les salariés comme un *outcome* avant de les considérer comme une charge financière**

Nous reviendrons plus loin sur les modalités de mesure de l'impact social, mais l'on peut déjà brièvement distinguer l'*output*, qui correspond au résultat direct de l'activité de l'entreprise (par exemple, les machines à laver que produira un fabricant de machines à laver), de l'*outcome*, à savoir les changements

induits par cette activité pour les bénéficiaires ciblés (les individus réinsérés, dans une entreprise d'insertion qui fabrique des machines à laver). Une partie de l'*outcome* de toutes les organisations productives, qu'il s'agisse des administrations, des entreprises publiques, des associations ou encore des sociétés de capitaux, est réalisée immédiatement en direction de leurs salariés : à travers les salaires versés, mais également l'insertion sociale que cela favorise, ou encore les compétences qui sont acquises par la main-d'œuvre. Cet *outcome* est généralement plutôt positif, mais il peut aussi être négatif : destruction d'emplois, conditions de travail néfastes pour la santé, destruction de qualifications à travers un emploi déqualifiant, comme dans le travail à la chaîne taylorien (à l'usine) ou néo-taylorien (dans un centre d'appel, par exemple).

L'entreprise sociale se définit par la prise en compte de son impact social, sociétal et environnemental dans ses décisions de gestion, ce qu'autorise l'encadrement de sa lucrativité. Par définition, elle s'intéresse donc à la dimension humaine de la production. Elle considère le salarié dans ses dimensions économique et sociale, contrairement au secteur privé lucratif, dans lequel ces dimensions sont plus optionnelles. Ne cédon pas pour autant à la caricature : le secteur privé lucratif n'est pas un secteur esclavagiste, notamment parce qu'il existe un droit du travail, imposé par l'État ; mais les exemples récents de salariés auxquels on a pu proposer de choisir entre la délocalisation de leur usine et la détérioration de leurs conditions de travail ne font qu'attester de la tendance croissante à la mise en concurrence des salariés au niveau mondial, et à un *dumping* social auquel les États comme les syndicats n'ont plus les moyens de résister : l'intérêt de l'actionnaire triomphe de plus en plus sur celui du salarié.

À l'inverse, l'entreprise sociale considère qu'une part de son apport à la société passe par la façon dont elle traite ses salariés. L'entreprise d'insertion illustre idéalement cet aspect : elle embauche en effet volontairement des individus qui ne sont *a priori* pas directement adaptés à ses besoins. Son activité économique est quasiment un « prétexte » pour mener auprès de ce public des actions visant à augmenter leurs compétences sociales et professionnelles. Cela a bien évidemment un coût (formation, absence de qualité, *turn-over*), qui est en grande partie compensé par les bénéfices réalisés grâce

à l'activité. Le salarié est ainsi à la fois la source de la création de richesse et la raison d'être de cette création de richesse.

En quelque sorte, toutes les entreprises sociales sont des entreprises d'insertion : elles cherchent à augmenter « l'employabilité » de leurs salariés, c'est-à-dire à optimiser l'intérêt que peut avoir leur emploi au sein de leur parcours professionnel. Cela fait partie de l'impact, et doit donc être pris en compte dans les décisions de gestion.

L'impact de l'entreprise sociale peut aussi être territorial. En effet, l'implantation d'une entreprise a d'importantes conséquences économiques et sociales sur le territoire qui l'entoure : c'est d'ailleurs la raison pour laquelle l'État incite les entreprises à s'implanter dans certaines zones défavorisées, notamment à travers la création de « zones franches ». Une entreprise sociale peut ainsi être amenée à reprendre ou maintenir une activité dans une zone qui a tendance à se « désindustrialiser », à la fois pour amortir le choc d'un changement économique brutal – qui pourrait mettre un nombre important d'individus en situation d'exclusion économique et sociale –, et pour, éventuellement, développer de nouvelles activités, susceptibles de réindustrialiser la zone. Elle peut aussi avoir un impact en s'implantant dans un lieu où les individus cumulent les handicaps économiques et sociaux (taux de chômage élevé, faible formation, faibles qualifications), afin d'y former et d'y insérer des individus.

### **Favoriser la diversité**

Placer l'humain au premier plan signifie prendre soin de ses propres salariés ; mais cela signifie aussi avoir une politique de recrutement adaptée. Idéalement, l'entreprise sociale devrait être un échantillon représentatif de la société, et recruter des salariés des deux sexes, de différentes cultures, d'origines diverses, et aux parcours différents. Il s'agit donc, au moment du recrutement, de ne pas chercher de profils trop précis, mais de tenter d'ouvrir son entreprise aux individus qui ont un potentiel, et qui peuvent devenir des atouts s'ils sont correctement accompagnés.

La diversité ne doit pas être vue comme un risque, mais comme une chance. Certains secteurs, comme le BTP ou la restauration, sont aujourd'hui « en tension » et ont du mal à recruter. Ce sont des secteurs dans lesquels

l'entreprise peut être conçue comme un lieu de développement de l'employabilité. La diversité engendre également une multiplication des points de vue et des savoir-faire. L'inventivité, la création et l'innovation peuvent alors se déployer au sein de l'entreprise, sans que la reproduction sociale ne conduise à des schémas préétablis. Intégrer la diversité permet à l'entreprise sociale d'améliorer sa performance économique tout en ayant un impact social en termes d'égalité des chances.

Sur le plan pratique, il est possible de mettre en place des partenariats avec des institutions qui connaissent bien les besoins de la population locale : Pôle emploi, l'APEC, le département, la région, etc. L'usage de pages d'emploi spécialisées, dans le handicap par exemple, permet aussi d'améliorer la diversité de l'entreprise.

Enfin, admettre la diversité, cela veut dire adapter son fonctionnement aux besoins individuels des salariés. Les parents qui élèvent des enfants en bas âge ont ainsi des difficultés à concilier vie de famille et vie professionnelle. Pour favoriser l'accès des femmes à l'emploi, l'entreprise sociale doit réfléchir à de possibles ajustements : facilitation des temps partiels, mise en place de crèches d'entreprise lorsque la taille de l'entreprise le permet, réflexion sur les horaires des réunions (qui ne doivent par exemple pas avoir lieu après 18 h), etc.

### **Atteindre l'efficacité économique en utilisant au mieux les compétences des salariés**

On pourrait laisser à penser que l'entreprise sociale doit être « exemplaire » dans la gestion de ses ressources humaines, et que cela coûte cher. Cette exemplarité n'est pas nécessairement synonyme de coûts supplémentaires, et elle peut même être un facteur d'efficacité. Ainsi, au premier abord, adapter des méthodes de travail aux besoins spécifiques d'une main-d'œuvre féminine (crèches, horaires des réunions, flexibilité...) peut apparaître comme un coût ; mais cela multiplie les possibilités de recrutement, et donc les chances d'avoir une main-d'œuvre adaptée aux besoins de l'entreprise. Cette réflexion s'applique à toutes les formes de prise en compte de la diversité : il s'agit de valoriser les compétences de populations que l'entreprise n'aurait pas « naturellement » embauchées.



## Valoriser le potentiel grâce à la formation

En France, une tendance forte en matière de recrutement consiste à ne retenir que des individus immédiatement performants et productifs. Le plus souvent, une entreprise hésite à embaucher des salariés qu'elle aura en partie à former, car elle considère cet investissement comme un coût supplémentaire. Dans le système anglo-saxon, au contraire, il n'est pas rare de voir une entreprise embaucher un jeune diplômé en sciences humaines, en littérature ou en arts pour exercer un emploi dans l'industrie ou le commerce. L'entreprise anglo-saxonne prend donc en compte davantage les « potentialités » de ses recrues.

Dans une telle perspective, le salarié n'est pas vu comme une « machine », conçue pour effectuer une tâche précise : ses compétences sont « transférables », si l'entreprise veut bien s'en donner les moyens. Le diplôme et l'origine sociale ne sont donc plus des pré-requis à l'embauche : le profil des candidats, pour un poste précis, peut être élargi à un spectre plus large.

Pour que cette approche se révèle efficace, l'entreprise se doit d'investir dans ses salariés, dans son « capital humain », en leur proposant des formations : pour les jeunes salariés, afin d'adapter leurs compétences, leurs savoirs et leurs savoir-faire aux besoins de l'entreprise ; mais également pour les autres, afin qu'ils puissent évoluer en même temps que l'entreprise. L'accompagnement doit également être encouragé. À travers le tutorat, l'entreprise permet à certains salariés qui ne maîtrisent pas entièrement les compétences requises au départ de devenir pleinement opérationnels.

## La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Le dispositif GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)<sup>16</sup>, obligatoire pour les entreprises de plus de trois cents salariés, permet, pour chaque fonction dans l'entreprise, de décrire les activités réalisées et d'identifier les compétences requises, ainsi que de définir le rôle des salariés en fonction des compétences qu'ils maîtrisent.

Un référentiel de compétences mesure les niveaux attendus et les compare avec les niveaux de compétences réels des salariés. L'entreprise peut ainsi

---

16 Pour en savoir plus sur la GEPC : [www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/074000591/](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/074000591/)





anticiper les compétences nécessaires, et déterminer si les salariés qu'elle emploie sont en mesure de suivre l'évolution de l'entreprise, ou si des adaptations sont nécessaires – par exemple en développant les compétences de ses salariés, par le biais de formations spécifiques.

Cette GPEC est particulièrement adaptée à un environnement changeant, dans lequel la concurrence croissante, l'accélération des modifications technologiques et l'allongement de la vie professionnelle rendent nécessaire l'adaptation des salariés tout au long de leur vie professionnelle. Elle peut donc être analysée, du simple point de vue de l'entreprise, comme un mode de gestion optimisé de sa main-d'œuvre.

Elle peut aussi devenir, pour l'entreprise sociale, un moyen de valoriser le parcours de ses salariés. Aujourd'hui, l'entreprise ne leur assure plus, comme pendant les Trente Glorieuses, une carrière jusqu'à la retraite ; mais l'on peut considérer qu'elle doit au moins permettre à ses salariés, lors de leur passage dans l'entreprise, de maintenir ou d'augmenter leur « employabilité ». Si tel est le cas, les relations entre le salarié et son entreprise deviennent moins asymétriques : le salarié retire de son travail des compétences, qu'il pourra, le cas échéant, utiliser pour trouver un autre emploi sur le marché du travail.

Par ailleurs, cette GPEC doit être conçue dans un cadre qui dépasse les frontières de l'entreprise : les besoins de compétences spécifiques à une entreprise intéressent la collectivité car, une fois agrégés à ceux des autres entreprises du territoire, ils permettent de connaître les besoins en formation. L'État peut aider l'entreprise à mener sa politique de formation ; c'est pourquoi une bonne politique de GPEC doit comprendre des partenariats, à la fois avec les institutions qui gèrent les demandeurs d'emploi et avec les organismes de formation, publics et privés. En obtenant une vision plus large de la gestion prévisionnelle des compétences, on optimise la productivité des salariés et on limite le chômage structurel et technologique.

Une gestion performante des ressources humaines peut ainsi être à la fois un atout pour l'entreprise, pour le salarié et pour la collectivité.

## L'importance de l'engagement

L'entreprise sociale a un avantage de taille sur l'entreprise lucrative : elle donne du sens à l'action de ses salariés et facilite leur implication.

### Le fait de poursuivre un objectif valorisant est en soi une motivation

Dans un monde dans lequel l'entreprise n'est plus en mesure de fournir à ses salariés un travail à vie et une carrière linéaire, et dans lequel l'individu cherche dans le travail plus qu'un revenu pour subvenir à ses besoins, le sens du travail devient central. C'est là un trait essentiel du « nouvel esprit du capitalisme » décrit par Ève Chiapello et Luc Boltanski<sup>17</sup>, dans lequel la gestion du sens est fondamentale pour diriger une équipe (quoi que l'on puisse penser de la légitimité morale de cet esprit).

Or, de ce point de vue, l'entreprise sociale a un avantage indéniable : son impact social et environnemental, et ainsi le sens même de son action, est au cœur de son projet. À l'inverse, l'entreprise lucrative essaie souvent d'intégrer le sens de l'action au sein d'un objectif prioritaire, qui reste la recherche du profit. C'est ainsi que les grandes entreprises pétrolières sont pionnières dans le développement de départements « développement durable » ou de « responsabilité sociale de l'entreprise » (RSE) : elles tentent de modifier leur image et le sens du travail de leurs salariés. Mais ces initiatives, aussi efficaces qu'elles soient parfois, ne parviennent que partiellement à lever le doute sur les réelles motivations de l'entreprise. On parle d'ailleurs de « *greenwashing* » ou de « *socialwashing* » : le « vert » ou le « social » ne seraient qu'un moyen de « blanchir » des profits, en exploitant l'environnement ou les salariés.

Dans ce domaine, l'entreprise sociale a une carte à jouer : ce nouveau mode de fonctionnement capitaliste peut être vu comme une faille dans laquelle s'engouffrerait l'entreprise sociale. Elle peut en effet renverser l'ordre de priorité entre la recherche d'objectifs sociaux et environnementaux et la recherche de profit, en utilisant le « sens » qu'elle fournit par nature comme un atout de gestion entrepreneuriale : l'entreprise lucrative est battue à son propre jeu. Il ne fait alors nul doute que la gestion du sens est un point fort de

---

<sup>17</sup> Ève Chiapello et Luc Boltanski, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, op.cit.

l'entreprise sociale, en termes de ressources humaines. Cela s'observe dans les écarts de salaires que l'on peut relever entre le secteur de l'entrepreneuriat social et le secteur lucratif : les individus sont parfois prêts à être rémunérés un peu moins s'ils croient en la vertu de leur travail ; ou, formulé autrement, les individus exigent des salaires supérieurs s'ils doivent effectuer un travail auquel ils ne croient pas. On voit ainsi, dans certaines entreprises sociales, travailler des diplômés de grandes écoles qui auraient pu exiger des salaires bien supérieurs dans le secteur lucratif ; on observe également que certains changent de carrière, quittant le secteur lucratif pour travailler, à un salaire inférieur, dans une entreprise sociale.

### **Le cadre professionnel doit primer sur l'engagement**

Poussée à l'extrême, cette logique peut prendre la forme du bénévolat : un bénévole n'est autre qu'un salarié qui accepte de travailler gratuitement, car il partage un objectif commun avec l'organisation dans laquelle il s'engage.

Cependant, bien qu'il faille tenter de valoriser la quête de sens des salariés, le bénévolat n'est pas toujours à encourager. L'entreprise sociale n'est pas une organisation « charitable » : on n'est pas dans le « don de soi », dans le sacrifice pour une cause, mais bien dans un travail qu'il faut récompenser à sa juste valeur. Tout travail mérite salaire, toute mise à disposition de temps et de compétences doit être récompensée. Si l'on est prêt à rémunérer quelqu'un pour réaliser une action néfaste, sans contrepartie positive pour la collectivité<sup>18</sup>, il semble étonnant de ne pas rémunérer quelqu'un qui réalise des actions bénéfiques pour cette communauté.

Par ailleurs, le bénévolat ne se situe pas dans le cadre du droit du travail traditionnel, et on ne peut demander les mêmes choses à un bénévole et à un salarié. Or, certains emplois doivent respecter un cadre professionnel pour être réalisés correctement : on ne s'improvise pas assistante sociale, malgré toute la bonne volonté du monde. Et il n'y a pas de raison pour que les actions qui ont un impact positif sur leur environnement soient réalisées en dehors d'un cadre professionnel, gage de sérieux.

---

<sup>18</sup> Pour préparer une restructuration d'entreprise, ou encore pour diriger une usine fortement polluante.

Enfin, les individus doivent être protégés : faire travailler des bénévoles peut les mettre en danger, sur le plan physique, juridique et psychologique (sans encadrement professionnel, le risque de *burn out*, notamment dans un contexte d'aide aux individus en situation de forte exclusion, ou de soutien aux malades en soins palliatifs, est multiplié). Ainsi, à titre d'exemple, le travail social effectué en direction des prostitués peut comporter des risques juridiques, qu'un bénévole n'appréhende pas forcément : héberger un prostitué s'apparente, aux yeux de la loi française, à du proxénétisme, et peut être à l'origine de difficultés judiciaires.

### **La nécessité d'arbitrer**

L'entreprise sociale doit considérer ses salariés comme l'une des composantes de son impact social. Cependant, elle a également d'autres objectifs, notamment celui d'être économiquement viable. Il peut alors arriver un moment où le bien-être des salariés entre en contradiction avec la pérennité économique de l'entreprise, ou avec d'autres impacts sociaux ou environnementaux.

### **Contrôler l'efficacité, être exigeant, savoir licencier**

De ce point de vue, alors que, dans nos développements précédents, le contre-modèle de l'entreprise sociale était l'entreprise lucrative, dans laquelle le salarié n'est souvent qu'un coût à minimiser, le contre-modèle est, cette fois-ci, le secteur public, que l'on peut caricaturer comme un secteur sans contrôle de gestion. L'entreprise sociale, quant à elle, doit être capable de contrôler le travail de ses salariés et de les sanctionner si nécessaire.

En premier lieu, et c'est un avantage certain par rapport au secteur public, l'entreprise sociale peut et doit *choisir ses salariés*, dans les conditions que nous avons décrites plus haut ; le corollaire est qu'elle doit également pouvoir *licencier ses salariés*. Ainsi, pour être efficace sur le plan économique et atteindre ses objectifs, l'entreprise sociale doit être exigeante : il lui faut *mesurer l'efficacité de ses salariés* et sanctionner, le cas échéant, ceux qui ne fournissent pas le travail demandé.

En effet, l'entreprise sociale ne doit pas perdre de vue son objectif principal, quel qu'il soit, ni l'impact social que celui-ci doit engendrer. Ainsi, elle doit arbitrer entre l'impact qu'elle peut obtenir *en direction* de ses salariés et l'impact qu'elle peut obtenir, *par le biais de ses salariés, en direction* du reste de la société.

Il est donc important de comparer, par exemple, les effets négatifs sur les salariés et le territoire de la fermeture d'un établissement, avec les effets positifs, en termes d'impact, si cette fermeture permet de lancer d'autres activités ailleurs. La pérennité du système économique passe nécessairement par la capacité des entreprises à licencier<sup>19</sup>.

### **L'intéressement plus que les parts variables : inciter à la performance collective**

L'une des façons d'inciter ses salariés à la performance est de mettre en place un pilotage par objectif et une rémunération variable en fonction de ces objectifs. Cependant, dans le cadre d'une organisation qui recherche le bien-être collectif par des moyens privés mais rejette les principes individualistes, il est plus logique, et tout aussi performant, de mettre en place un intéressement lié à une performance collective plus qu'individuelle. Cette performance collective peut être calculée à la fois à partir d'indicateurs économiques et d'indicateurs sociaux.

Dans le cadre d'une entreprise d'insertion, la réussite des stagiaires et des salariés en insertion peut être évaluée : le taux de sortie vers l'emploi est un indicateur objectif, et peut constituer une incitation collective à l'effort. Plus largement, tous les indicateurs d'impact social et environnemental peuvent être des outils pour motiver les salariés. Autant il peut être difficile de motiver un salarié à vendre un certain nombre de voitures par an, si cela n'a pas de sens pour lui, autant il est aisé de le motiver pour atteindre un objectif social ou écologique dans le cadre d'un projet auquel il adhère.

---

19 Voir à ce sujet les travaux de Pierre Cahuc et André Zylberberg, qui montrent que le licenciement peut être paradoxalement un moyen de faire diminuer le chômage ; *Le Chômage, fatalité ou nécessité ?*, Flammarion, collection Champs, 2005.

## Éviter le court-termisme financier

Dans une entreprise lucrative, l'objectif principal est la réalisation d'un profit. C'est même un objectif juridique, énoncé dans l'article 1832 du Code civil. La réduction du coût de la main-d'œuvre constitue l'un des moyens pour parvenir à réaliser ce profit. Cependant, les licenciements en France sont encadrés par le droit du travail : les cas dans lesquels il est possible de licencier un salarié sont limités. Parmi ces cas figure le licenciement économique : une entreprise a le droit d'élaborer un plan social lorsque c'est un moyen pour elle de garantir sa viabilité économique.

Or, depuis notamment les arrêts « Pages jaunes » de la Cour de cassation du 11 janvier 2006, il est admis qu'un plan social puisse être réalisé dans une entreprise florissante, si elle anticipe que l'absence de réorganisation entraînera des difficultés économiques à l'avenir : « La réorganisation de l'entreprise constitue un motif économique de licenciement si elle est effectuée pour en sauvegarder la compétitivité ou celle du secteur d'activité du groupe auquel elle appartient ; [et] que répond à ce critère la réorganisation mise en œuvre pour prévenir des difficultés économiques à venir liées à des évolutions technologiques et leurs conséquences sur l'emploi, sans être subordonnée à l'existence de difficultés économiques à la date du licenciement ; [...] il s'ensuit que la modification des contrats de travail résultant d'une telle réorganisation a elle-même une cause économique. »<sup>20</sup>

Le cas de l'entreprise Pages jaunes nous rappelle celui de l'entreprise Michelin, développé plus haut. Les entreprises peuvent ainsi licencier pour motif économique lorsqu'elles anticipent des pertes de compétitivité. Or, bien que ce type de décision soit justifié et légitime *économiquement*, il peut être à l'origine d'un cercle vicieux : c'est parfois la volonté de conserver ou d'augmenter les profits qui entraîne des licenciements. Ces derniers pèsent ensuite sur la collectivité, sur le plan social (pour les individus concernés) comme sur le plan économique (à travers les allocations chômage qui sont alors versées). Pour éviter ces licenciements, les pouvoirs publics se voient contraints d'accorder des avantages aux entreprises qui ne détruisent pas ou qui créent des emplois.

---

20 Cour de cassation, Chambre sociale, arrêt n° 26 du 11 janvier 2006.

Autrement dit, l'entreprise lucrative est en position de force par rapport aux États, surtout dans une économie globalisée. Cela implique qu'une partie du profit est garantie par l'État : comme l'a illustré la crise financière internationale de 2008, on aboutit à une situation dans laquelle les pertes sont socialisées, alors que les gains sont privatisés. La socialisation des pertes signifie que les banques – ou, dans notre cas, les entreprises qui vivent une situation difficile –, demandent à la collectivité de financer ces difficultés, pour en minimiser les conséquences sociales ; mais les gains restent privés : lorsqu'une banque ou une entreprise réalise un profit, il est redistribué aux propriétaires.

Cette asymétrie des relations entre collectivité et entreprises pèse fortement sur les ressources humaines de l'entreprise, et place les territoires dans une position de dépendance.

Au sein de l'entreprise sociale, au contraire, les décisions ne sont pas prises en fonction des ratios financiers : la pression des actionnaires et les stocks-options perdent leur raison d'être, dans le cadre d'une lucrativité limitée. Cela ne signifie pas que les entreprises sociales ne peuvent pas être amenées à licencier ; mais elles tiennent compte du territoire et de la collectivité dans lesquels elles agissent : on peut dire qu'elles « internalisent leurs externalités ». On peut alors considérer que l'entreprise sociale agit comme un « stabilisateur automatique ». Cette notion désigne des mécanismes contra-cycliques qui permettent de maintenir l'activité malgré les difficultés macroéconomiques. L'assurance-chômage est un exemple de stabilisateur automatique, dans la mesure où elle permet, grâce aux allocations versées aux individus qui perdent leur emploi lors d'une récession, de maintenir la demande à un niveau suffisant pour tirer la production et la croissance. L'entreprise sociale fonctionne un peu de cette façon : en tenant compte du moyen et du long terme, elle ne réagit pas immédiatement à l'entrée dans la récession, en licenciant pour améliorer ses ratios économiques. Elle peut au contraire conserver ses employés, en attendant la sortie de crise. Encore une fois, l'entreprise sociale fonctionne en fonction d'une rationalité collective, non d'une rationalité individuelle, car elle tient compte de l'intérêt général : comme elle n'est pas contrainte à une rentabilité économique élevée, elle peut

conserver ses salariés et éviter que l'État ne mène des politiques de relance par à-coup, très coûteuses.

Ainsi, l'entreprise sociale doit arbitrer entre les conséquences économiques qu'une décision aura sur elle, et les conséquences sociales qu'elle aura sur la collectivité. Si elle parvient à mesurer son impact social, l'arbitrage est relativement aisé, car il s'agit alors simplement de comparer un gain économique et une perte économique : une analyse coûts/avantages suffit. Par ailleurs, comme l'entreprise sociale prend en compte le long terme, elle est plus à même d'anticiper ses décisions, afin d'en lisser les effets et de former ses salariés, qui pourront alors se rediriger vers des secteurs plus porteurs. La GPEC établie en partenariat avec les organismes de formation et de suivi des demandeurs d'emploi, est alors un outil qui permet de garantir la force économique d'un territoire.

Enfin, l'entreprise sociale doit pouvoir « piloter » sa finance et sa stratégie : il lui faut trouver d'autres moyens que la pression sur les salariés et la collectivité pour augmenter ses ratios. L'emploi ne doit pas être une variable d'ajustement des objectifs financiers ; au contraire, c'est la finance qui doit être une variable pour atteindre des objectifs d'emploi<sup>21</sup>.

## UNE GESTION PLUS OUVERTE

Dans ses dimensions entrepreneuriale et financière, l'entreprise sociale est construite sur le modèle de l'entreprise lucrative ; mais sa dimension gestionnaire est davantage le résultat d'une convergence des différents modèles existants.

De l'entreprise lucrative, et dans une moindre mesure de l'action publique, elle retient l'importance des compétences gestionnaires et de la professionnalisation des collaborateurs ; comme l'entreprise lucrative, elle utilise le contrôle de gestion pour parvenir à l'efficacité.

---

21 Nous renvoyons sur ce point le lecteur au chapitre 2 consacré au financement d'une entreprise sociale.



Cependant, inspirée des expériences de l'économie sociale et solidaire (ESS), elle intègre dans ses tableaux de bord de gestion des objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux : les salariés sont une fin en soi, pas seulement un moyen d'atteindre des objectifs. Leur employabilité est valorisée et le territoire est pris en compte (notamment à travers la valorisation de la diversité).