

**RIUESS - XIIIème Rencontres**

ANGERS - France

5 au 7 juin 2013

**Penser et faire l'ESS aujourd'hui.  
*Valeurs, Statuts, Projets ?***

[www.riuess.org](http://www.riuess.org)

<http://riuess2013.sciencesconf.org>

**Vers une chaîne des valeurs, sociale, environnementale et économique, intégrées :  
Le cas du réseau d'OESS de Mendoza (Argentine)**

Gloria MAFFET (MCF 14<sup>ème</sup>) & Annie SINDA (MCF 06<sup>ème</sup>)

Communication et Solidarité - EA 46-47- Université Blaise Pascal – Clermont Ferrand

En Argentine, dans la province de Mendoza, des projets d'engagement sociétal et environnemental ont montré l'opportunité que représente le développement durable pour la société. Dans un travail précédent, nous avons identifié et conceptualisé un système de partenariats ou d'alliances assez innovant, construit sur un modèle alternatif de production/consommation avec un engagement fort de ses parties prenantes internes et externes. Nos premières analyses de cette expérience nous avaient amenées à identifier une chaîne conviviale et solidaire autour de l'association El Arca fonctionnant sur des principes d'économie responsable, plurielle et solidaire à Mendoza [Maffet G. et Sinda A. (2011)]. L'intérêt de ce projet réside dans sa vision globale, celle d'une communauté de gens qui produisent et consomment de façon responsable les produits de la communauté.

L'organisation en réseau et l'articulation entre les parties prenantes apparaissent comme un outil d'une importance fondamentale pour les entreprises et les organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). Cependant créer, organiser et entretenir un réseau efficace, équitable et solidaire est un défi de taille. L'enjeu est la consolidation du réseau au niveau local, voire national, pour qu'il se constitue en chaîne solidaire pérenne de production, de transformation, de commercialisation et de consommation.

Notre communication voudrait contribuer à éclairer la réponse aux problématiques de l'entrepreneuriat social et des entreprises sociales à travers la mise en œuvre d'un réseau au sein des organisations de l'économie sociale et solidaire, OESS. En partant d'une analyse empirique du réseau de Mendoza, notre démarche amorcera une réponse à quelques-unes des questions posées dans le cadre de ces rencontres :

- Les entreprises sociales sont-elles parties prenantes de la dynamique économique locale?
- Les entreprises sociales ont-elles un mode de gouvernance particulier ?
- Comment est pris en compte l'intérêt des parties prenantes constituant le réseau ?

Nous essayerons d'illustrer la dimension collective et participative de l'expérimentation au service du mieux-être des différentes parties prenantes. Ce réseau d'entrepreneuriat social, nous conduira à apprécier une chaîne globale des valeurs, sociale, environnementale et économique intégrées, pouvant se traduire par un avantage pour l'ensemble des acteurs et permettant d'assurer la pérennité et le développement du réseau. Nous tenterons également de mettre en exergue les caractéristiques que peut prendre l'entrepreneuriat social dans une autre aire culturelle confrontée à une autre réalité socio-économique.

### Méthodologie

Le recueil des données pour cette étude de cas repose : d'une part, sur une vingtaine d'entretiens semi-directifs menés en face à face ou en visioconférence de juillet 2009 à mai 2013 auprès des dirigeants et des membres des différentes OESS du réseau, l'association El Arca de

Mendoza (Argentine) étant le principal terrain d'étude ; d'autre part, sur de l'observation participante au travers de notre présence sur le terrain dans l'association El Arca. Nous avons exploité les différents documents internes et rapports produits par les structures du réseau et par les médias. Nous avons par ailleurs réalisé une revue de la littérature sur la création de valeur dans les entreprises, sur l'entreprenariat social et sur l'aspect managérial des OESS.

Nous travaillerons dans le prolongement des travaux précédents, à partir des résultats socio-économiques de l'association El Arca et l'analyse des valeurs, économique, sociale et environnementale du réseau argentin. Nous allons mettre l'accent sur la dimension organisationnelle et son orientation stratégique, son impact socio-environnemental, son incidence politique.

Dans une première partie, nous présenterons les caractéristiques du réseau de l'association El Arca en termes de gouvernance et de ses spécificités économiques, sociales et environnementales. Ensuite, pour répondre à notre questionnement, nous mobiliserons les outils du management, chaîne de valeur, théorie des parties prenantes, chaînes globales de valeur, utilisés par les entreprises classiques avec l'idée de les adapter pour les mettre au service des OESS. Enfin, à partir d'un exemple, celui de la sauce tomate d'El Arca, nous testerons l'utilisation la chaîne des valeurs, sociale, environnementale et économiques intégrées ainsi identifiée, pour à terme proposer un outil opérationnel d'aide à la décision aux OESS.

### **Le réseau El Arca de Mendoza en Argentine : une chaîne conviviale et solidaire**

La structure que nous appellerons « réseau El Arca » peut être présentée comme le résultat d'une dynamique collective d'entreprenariat social.

El Arca (producteurs + consommateurs)<sup>1</sup> est une association de la société civile à but non lucratif, créée en 2005, composée de petits producteurs, dans les secteurs textile, agricole, agroalimentaire, artisanat et de services, de consommateurs responsables issus du réseau des familles de producteurs ou des quartiers voisins, de commerces de proximités, de PMI locales socialement responsables et d'institutions publiques.

*« Cette relation entre producteurs et consommateurs n'est pas basée seulement sur l'échange d'un produit, mais sur des valeurs partagées avec du sens où l'acte de consommer devient un véritable acte citoyen »<sup>2</sup>.*

1 L'association s'affiche de cette façon.

2 Charte d'El Arca, traduction de l'auteur, ce qui sera le cas des citations et verbatim qui suivront.

Cette dynamique a été dès ses débuts, collective. El Arca s'est développée dans le sillage de l'association AsEM<sup>3</sup>, organisation qui la soutient, créée en 2002, à l'origine de nombreux projets conduits pour renforcer les liens entre entreprises, environnement et société. Suite à la grande crise argentine de l'époque, cette association s'est focalisée sur l'insertion par le travail et l'entrepreneuriat en créant une « école d'entrepreneurs ». Cette école était destinée aux jeunes et aux adultes défavorisés pour leur permettre de développer leur propre projet et leur apprendre à devenir des entrepreneurs plutôt que des employés. Sous l'impulsion de l'AsEM, l'association civile El Arca a été créée pour commercialiser les produits des adhérents de l'AsEM.

Elle profite du soutien d'un important tissu d'acteurs à différents niveaux qui garantit une certaine stabilité de la demande, la pérennité du réseau composé de bénévoles, d'autres associations, de l'Etat, de collectivités locales, de l'Université, d'organismes de recherche, de syndicats, de fondations.

### Les acteurs du partenariat d'El Arca



Son aspiration est de proposer un modèle alternatif de changement, reproductible, avec une incidence politique et provoquer l'évolution de la législation.<sup>4</sup>

Nous verrons que si la mission principale d'El Arca est certes de créer de la valeur économique en augmentant le nombre d'emplois et les revenus générés localement, elle crée aussi de la valeur sociale en diminuant la pauvreté et en générant du lien, de l'insertion, de la confiance entre les familles et les organisations, et de la valeur environnementale à travers une production locale respectueuse de la nature

3 Asociación Emprender Mendoza

4 D'après la Charte d'El Arca

et des pratiques de développement durable (recyclage, agriculture raisonnée, économie d'énergie...)<sup>5</sup>. La somme de ces trois valeurs permettra au travers de la chaîne des valeurs intégrées sa reconnaissance et la valorisation de son action sur le territoire de Mendoza.

### **Les spécificités du réseau El Arca en termes de gouvernance et de caractéristiques économiques, sociales et environnementales.**

En Argentine, les structures que l'on appelle entreprises sociales s'inscrivent pour la plupart dans l'ESS. N'ayant pas encore de cadre légal établi, les entreprises sociales peuvent prendre la forme d'association, de coopérative, de projet productif, d'entreprise reprise par ses employés...<sup>6</sup>

Il est intéressant de nous pencher sur le mode de gouvernance de notre structure<sup>7</sup>.

Elle est exercée à trois niveaux différents mais complémentaires pour la prise de décision et le contrôle de l'association El Arca : une assemblée, un comité de direction et un comité de pilotage.

L'assemblée<sup>8</sup> choisit de façon démocratique en son sein le comité de direction, composé de producteurs et de consommateurs, constitué d'un président, un secrétaire, un trésorier, un commissaire aux comptes, des membres élus (9 au total ; 7 représentants des producteurs et 2 représentants des consommateurs). Ce comité est chargé de fixer les politiques à suivre et les objectifs à atteindre, les règlements internes et de contrôler leur application. Ainsi, les producteurs (agricoles, de textile, artisans, etc.) et leurs familles qui sont aussi des consommateurs, interviennent dans toutes les prises de décision concernant les choix et les stratégies de l'association.

Pablo Ordoñez souligne l'évolution importante depuis la naissance d'El Arca vers une gouvernance démocratique. D'ailleurs, un processus d'apprentissage a été nécessaire pour passer de l'exercice individuel de la prise de décision au collectif mais aussi dans l'exercice de la gestion en général des projets. Cet apprentissage est basé sur le partage de connaissances, où les compétences et l'expérience de chacun sont mises au service de tous, où ceux qui ont plus de capacités dans un domaine motivent et éventuellement forment les autres, où on apprend à faire appel au réseau pour

---

5 D'après la Charte d'El Arca

6 Battesti & Petrella(2013) ont esquissé une typologie mettant en avant l'originalité de la gouvernance des OESS selon certains critères afin de mieux délimiter les différents types de structures poursuivant tous un objectif social (OESS, entreprise sociale, social business).

7 Les propos qui vont suivre sont issus d'un entretien avec Pablo Ordoñez, administrateur de l'association et coordinateur du réseau El Arca et des documents de l'ARCA.

8 Il y a 2 assemblées générales par an, qui sont l'occasion de créer des événements pour renforcer le lien social.

compléter les savoirs qui manquent, où les uns apprennent des autres et tous se contrôlent positivement mutuellement et où la confiance est nécessaire à chaque pas.

Il signale l'importance significative dans la vie de ces gens, pour la plupart très modestes ou fragilisés, d'appartenir aux organes de décision de l'association. Ainsi ont été mis en place des espaces délibératifs où les décisions sont débattues, prises en commun (réunions hebdomadaires par petits groupes de petits producteurs au sein des unités opérationnelles) et où la prise de parole est encouragée. Chacun peut y donner son avis en ce qui concerne la gestion, la détermination du prix, l'offre en fonction de la demande des usagers, la résolution des problèmes et /ou des conflits. C'est aussi l'occasion de prendre en compte l'expression des savoirs populaires aux côtés des savoirs techniques. Se développe alors leur pouvoir d'agir, leur talent et leur découverte de l'exercice du leadership. D'ailleurs, M. Pablo Ordoñez a été à l'origine de l'AsEM, il est toujours le « coordinateur général » de l'ARCA, distingué pour son action par l'organisation ASHOKA en 2004 et dont le rôle, le dynamisme et la créativité ont toujours été le moteur de l'association. L'action commerciale et une certaine prise de risque économique sont pour lui, certes très importantes, mais elles reposent sur des convictions fortes construites tout au long de son parcours, par son militantisme, sa référence à un modèle de société et du vivre ensemble, et à l'intérêt général de la communauté.

Le comité de direction délègue au comité de pilotage le fonctionnement et la gestion quotidienne de l'organisation, gestion qui doit garantir l'accomplissement de la mission d'El Arca selon la politique fixée. Ce dernier doit rendre compte mensuellement des tâches réalisées pour garantir la transparence, faire le lien entre les petits producteurs associés et les consommateurs responsables, d'une façon efficace et durable, soutenir et étendre les alliances entre les différents membres du réseau, et développer une stratégie systématique de recherche de ressources.

On se trouve en présence d'un processus où le principe de « double qualité » est appliqué. El Arca est par essence une communauté où toutes ses parties prenantes sont potentiellement « producteurs et consommateurs » à la fois. Ce qui fait que lors des assemblés et des réunions un pourcentage important de membres sont sociétaires et usagers à la fois.

Nous pouvons relever quelques éléments d'ordre économique dans le fonctionnement d'El Arca qui sont systématiquement mis en relation avec sa mission sociale<sup>9</sup>. En effet, la réinsertion des chômeurs et des gens défavorisés à travers un projet socialement et environnementalement responsable est au cœur de la

---

<sup>9</sup> Nous avons utilisé pour notre analyse les critères décrits dans les travaux de Defourny J. & Nyssens M. (2013) pour comparer l'entreprise sociale selon les approches européennes et anglo-saxonnes. Ainsi, l'EMES, faisant référence en Europe, a définie, un idéal-type d'entreprise sociale, c'est-à-dire un modèle abstrait qui synthétise les principales caractéristiques de celle-ci. L'approche de l'EMES établit les indicateurs des dimensions économiques et sociales, et de la structure de gouvernance mettant ainsi en place les jalons vers une théorie spécifique de l'entreprise sociale.

raison d'être de l'association et est directement associée à une activité continue de production de biens ou de services. Cette démarche induit la production et la consommation de produits locaux, le recyclage des produits et la réduction des flux de matière et d'énergie. Cette stratégie innovante dans la production et la fourniture de ces produits permet de relier socialement et commercialement des petits producteurs avec des consommateurs responsables dans le but de répondre à des défis sociétaux. Cette stratégie est consolidée par des alliances avec les entreprises de la province de Mendoza engagées en RSE, les organismes de l'Etat et les collectivités.

Si son activité commerciale a pour finalité de financer la mission sociale, elle ne le fait pas au détriment de ses valeurs. La nature des biens ou des services produits reste essentielle :

*« consommer un produit et non pas un autre a des conséquences importantes, car on choisit ce qu'il y a derrière ce produit, qui le produit, de quelle façon et avec quels effets sur l'environnement ».*<sup>10</sup>

D'ailleurs, si en premier lieu son action cible « les pauvres », ces derniers sont producteurs et en grande partie consommateurs des produits. Ils participent activement à la définition de la production du bien ou service qu'eux-mêmes produisent et consomment. Le système pose une nouvelle façon d'interagir dans l'économie basée sur des relations de confiance, de coopération et de solidarité, favorisant une production locale de qualité qui génère un travail « authentique » en rémunérant de façon équitable les petits producteurs.

L'association recherche à plus long terme, l'autonomie financière. Mais ceci ne veut pas dire, que sa viabilité économique doit dépendre entièrement des revenus tirés du marché. Souvent, elle profite de ressources hybrides en faisant appel à des ressources tant monétaires que non monétaires (vente de produits et de services, investissements solidaires, subventions en plus de l'appui technique, logistique et scientifique des différents membres du réseau). Elle pourrait aussi dégager un surplus, bénéfices résiduels, pour investir dans des projets de développement local dans l'intérêt de la communauté. Les décisions d'allocation de ces bénéfices seront prises collectivement, par le comité de direction dans lequel la primauté de représentativité a été donnée aux petits producteurs, ils sont 7 sur 9 membres, mais il ne pourra y avoir de redistribution individuelle de ce surplus<sup>11</sup>.

Un des objectifs principaux de cette organisation est la création d'emplois : entrepreneurs, salariés avec une rémunération décente (comprenant les charges sociales) qui se substitueraient aux emplois

---

10 Document El Arca

11 Cette pratique a été décrite dans l'article de Petrella & Battesti comme réductrice par rapport au principe fondateur des organisations à but non lucratif de l'impossibilité pour les agents qui ont le pouvoir de contrôle, administrateurs ou membres, de s'approprier les bénéfices résiduels dégagés de l'activité (2013 p.366).

rémunérés de façon informelle<sup>12</sup> tout en conservant des emplois bénévoles<sup>13</sup>. En fait, les petits producteurs ne sont pas salariés d'El Arca mais membres « directs » ou membres adhérents. Les premiers, sont les petits producteurs qui travaillent sur les terres de l'association. Ils utilisent le matériel, les intrants et les locaux de cette dernière. Ils participent aux différents comités et votent lors des assemblées générales. Les seconds ont une relation purement commerciale avec El Arca. Ils sont adhérents à l'association (par le paiement d'une cotisation mensuelle), vendent une partie de leurs productions à travers elle, mais n'ont pas droit de vote lors des assemblées et ne peuvent être élus.

Dans les faits, El Arca achète les produits transformés aux petits producteurs et les vend, en prélevant 15% des recettes en compensation des frais de gestion, de commercialisation, de l'assistance technique ou technologique, ou 5% de la valeur totale du bon de commande si le producteur a vendu lui-même sa production de façon indépendante à travers d'autres canaux. La valeur travail dans le prix de vente est déterminée par le producteur lui-même, selon ses critères (effort, temps de travail, savoir-faire, valeur du marché de référence, spécificité du travail, etc.). Le prix des produits dans les devis est justifié par la part des matériaux, des intrants divers, de la valeur travail et du prélèvement d'El Arca. Il est affiché de façon détaillée ce qui garantit la transparence de la transaction.

L'action d'El Arca est orientée en premier vers les personnes les plus démunies. Une autre de ses ambitions est le service à la communauté :

- mettre sur le marché des produits à des prix convenables pour tous, consommateurs et producteurs, « commerce avec justice » ;
- promouvoir et développer les productions locales ;
- participer à la construction d'une « Mendoza durable ».

Ce modèle a déjà été reproduit dans d'autres provinces argentines et présenté à d'autres régions d'Amérique latine.

El Arca est donc devenue un acteur public important avec une incidence politique qu'elle a su développer. Par exemple, sa contribution a été décisive dans la promulgation de la Loi de l'Economie Sociale et Solidaire qui vient d'être votée<sup>14</sup>. Elle a également obtenu une reconnaissance des institutions publiques

---

12 Comme on le sait, en Amérique latine, d'innombrables activités économiques sont encore développées par les habitants en marge des circuits dits formels. L'Argentine n'échappe pas à cette réalité du monde du travail. Et en 2013, environ 34 % des emplois sont issus d'un travail « au noir », avec tout ce que cela implique.

13 La structure bénéficie du travail de volontaires et bénévoles qui adhèrent à ses valeurs. Elle insiste sur la conservation de ce travail volontaire qui reste inscrit dans ses comptes officiels. Par exemple, 1000 h de volontariat ont été comptabilisées lors du récent déménagement de locaux.

14 Loi 8435 de la Province de Mendoza intitulée *Programme de Promotion de l'Economie Sociale et Solidaire dans la Province de Mendoza* votée en Juillet 2012.



qui consomment aujourd'hui « responsable », et qui sont devenues des donneurs d'ordre exigeants avec les gros fournisseurs tout en faisant travailler les petits fournisseurs à travers El Arca.

La croissance de la capacité d'El Arca est continue, la stabilisation des ventes tourne aujourd'hui avec environ 75 % d'autonomie. A terme, en plus de la reconnaissance de son rôle dans le développement local et la cohésion sociale, l'association ne veut pas être dépendante des aides ou subventions octroyées par les différents partenaires (ONG, Etat, Mairie) pour garantir sa liberté de fonctionnement. Quels outils du management pourraient l'aider à assurer sa place dans une économie plurielle ou pour aller vers une autre économie ? Question à laquelle nous tenterons d'apporter une réponse en proposant l'utilisation croisée de la théorie des parties prenantes et du concept de chaîne de valeur.

### **Les outils du management au service de l'ESS : la chaîne de valeur de Porter revisitée**

Pour répondre à la problématique qui se pose à El Arca et à bon nombre d'OESS, il nous paraît intéressant de regarder le concept de chaîne de valeur qui a été proposé et développé par M.E. Porter en 1986 pour permettre aux entreprises qu'il conseillait d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Le contexte qui nous préoccupe est totalement opposé à celui dans lequel M.E. Porter propose cet outil, il conviendra de l'adapter à notre public, les OESS.

Une chaîne de valeur inclut des activités telles que la conception, la production, la commercialisation, la distribution et les services de soutien jusqu'au consommateur final (et souvent au-delà, en tenant compte des processus de recyclage). Les activités constituant une chaîne de valeur peuvent être regroupées au sein d'une seule entreprise ou réparties entre différentes entités, ainsi que dans un lieu géographique unique ou sur des zones plus étendues. Dans l'analyse de M. E. Porter, le terme « chaîne de valeur » signifie qu'une valeur est ajoutée aux produits à chaque étape de son cycle de production à travers la combinaison d'autres ressources (par exemple l'outillage, la main-d'œuvre, les connaissances et les compétences, d'autres matières premières ou produits semi-finis). Ainsi, l'utilisation de la chaîne de valeur permet à l'entreprise d'identifier les activités constituant les différentes étapes nécessaires à la production d'un produit ou service qui la conduisent à dégager de la valeur « économique » et sont ainsi à l'origine de sa compétitivité. [Porter M.E. (1986), p.52]

Dans cette approche, la chaîne de valeur est internalisée, focalisée sur l'entreprise et son fonctionnement. Selon M.E. Porter, il est impossible de comprendre l'avantage concurrentiel d'une entreprise sans l'aborder globalement. Il est donc nécessaire d'examiner toutes ses activités, principales et de soutien ainsi que leurs interactions, le but étant de comprendre l'évolution des coûts et d'identifier les sources de différenciation existantes ou potentielles. Si une activité ne permet pas de dégager de la valeur, l'entreprise devra l'externaliser au risque d'affaiblir sa compétitivité. Les préceptes de M.E. Porter ont conduit dans un premier temps à une logique

d'intégration verticale localement. Cependant, rapidement ils ont amené les grandes entreprises à utiliser les possibilités d'externalisation de leurs activités à des zones géographiques plus larges [Palpacuer F. & Balas N. (2010), p.91].

Ainsi, Gereffi, sociologue américain du développement, dans le prolongement des travaux de Hopkins et Wallerstein sur la notion de « chaîne de commodité » [Bair J. (2010)], a proposé le concept de « chaîne globale de valeur » pour comprendre, en considérant les entreprises comme acteurs du processus de mondialisation, le fonctionnement des filières (vêtements, jouets, automobile, fruits et légumes,...) [Gereffi G., Humphrey J. et Strurgeon T., (2005)]. Cet outil permet de déceler comment s'ajoute la valeur aux produits/services lors du passage d'un maillon de la chaîne à un autre jusqu'au consommateur final mais intègre aussi, outre les conséquences financières, la prise en compte de l'environnement, la réduction de la pauvreté, la création de revenus et d'emplois supplémentaires. Il est en ce sens utilisé par les gouvernements, les agences de développement et le Bureau International du Travail pour prendre en compte les questions de Travail Dément au sein des chaînes de valeur [Herr M. L. & Muzira T.J. (2012), ONUDI, (2011)]<sup>15</sup>. Cependant, l'approche chaîne globale de valeur, outil d'analyse contextualisé des chaînes de valeur transnationales, imbrication de plusieurs chaînes de valeur constituant des réseaux intra et interentreprises complexes ne peut pas être mobilisée dans notre travail sur les organisations de l'Economie Sociale et Solidaire, OESS. En effet, la hiérarchisation des activités, les systèmes de décision et les enjeux de pouvoirs, les relations au territoire nécessitent une construction multidimensionnelle, certes utile pour appréhender les problématiques de la mondialisation mais à notre point de vue inopérante dans la mesure où l'OESS que nous étudions ne cherche pas à déployer des stratégies de développement ou de croissance transnationale mais plutôt des stratégies contextualisées, localisées sur son territoire d'origine, Mendoza. Là se pose la question des frontières qui seraient à définir dans le cas des OESS. Dans ce travail, nous retenons les limites des actions du réseau El Arca.

En 2006, dans leur article de la Harvard Business Review, Porter et Kramer proposent aux entreprises de faire évoluer leur vision stratégique sur un modèle de « stakeholder value » (2006). La performance sociale et la performance environnementale de l'entreprise sont alors traitées comme source d'avantage concurrentiel et voie de différenciation des concurrents du secteur, source de performances financières [Rubinstein M. (2008)]. La théorie des parties prenantes (stakeholders)

---

15 En fait, qu'ils soient producteurs, travailleurs ou consommateurs, les pauvres et les groupes défavorisés font généralement toujours partie des chaînes de valeur. La question essentielle est donc: Comment peut-on parvenir à devenir concurrentiel sur le marché tout en créant de nouveaux emplois et des possibilités de revenus pour les hommes et les femmes et tout en promouvant de meilleures conditions de travail au sein des chaînes de valeur?, cf. Herr M. L. & Muzira T.J. (2012), Voir aussi, ONUDI (2011).

introduite par R. Edward Freeman (1984)<sup>16</sup> donnait déjà une vision partenariale de la création de valeur comme étant le résultat des efforts conjugués de tous les partenaires d'une entreprise et pas seulement de l'apport de capitaux par les actionnaires (shareholders). Cependant, différents travaux académiques approchant la dimension normative de cette théorie mettaient en exergue un paradoxe entre les objectifs de l'organisation (maximisation du profit pour satisfaire les actionnaires) et ses responsabilités (prise en compte de la dimension éthique) vis-à-vis des autres parties prenantes rendant inefficace cette approche. Ainsi, les intérêts de ces dernières constituent plutôt des contraintes à intégrer dans les choix stratégiques plutôt que des buts à atteindre, satisfaire leurs besoins devenant un moyen pour maximiser la profitabilité de l'entreprise et donc la rémunération des capitaux [Mercier S. (2001), Damak Ayadi S., (2002)].

La théorie des parties prenantes a eu pour prolongement managérial la Responsabilité Sociale des Entreprises, RSE, représentée par la conciliation des performances économiques et financières en même temps que les performances sociales et environnementales sous le vocable du développement durable avec un accent plus prononcé sur l'environnement et l'écologie [Meric J., Pesqueux Y. et Sole A. (2009)]. Ainsi, la RSE est caractérisée par la prise en compte « *des intérêts de toutes les parties prenantes en tant que fins et non seulement en tant que moyens et par la primauté de l'éthique sur la recherche du profit* » [Cartier J.B., Naszalyi P. et Pigé B. (2012), p.45]. Mais, on retrouve ici le dilemme relevé auparavant dans lequel se trouvent les entreprises capitalistes pour rendre opérationnelles les prescriptions des politiques de RSE.

A partir de ces caractéristiques, les modèles représentés par les OESS (notamment le modèle coopératif) constituent pour Cartier, Naszalyi et Pigé, de réels atouts par rapport au modèle des entreprises purement capitalistiques. L'application de la théorie des parties prenantes aux OESS les confronte à l'impératif de la viabilité économique par une gestion efficiente tout en respectant les intérêts et les attentes des diverses parties prenantes (administrateurs, coopérateurs, clients, fournisseurs, employés). Il leur faut tendre alors vers un compromis qui leur permettrait d'approcher un idéal de démocratie supporté par des mécanismes de gouvernance participative et une rémunération limitée de la structure. Ces principes définissent précisément une OESS par rapport à une société de capitaux même dotée de la meilleure des chartes éthiques et animée de l'esprit de la RSE [Cartier J.B., Naszalyi P. et Pigé B. (2012), p.60]. Les parties prenantes y ont un rôle à jouer dans la détermination de la stratégie de l'organisation, dans sa gouvernance. Ainsi, selon Petrella et Richez-Battesti,

*« L'intégration d'une pluralité de parties prenantes dans l'organisation permet donc de prendre en compte la multiplicité des bénéfices collectifs, de répondre à l'hétérogénéité*

---

<sup>16</sup> « Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels », Freeman R.E., (1984, p.46).

*des demandes locales, ainsi que de garantir la qualité du service lorsque celle-ci est difficilement évaluable, notamment par la présence d'habitants et d'usagers dans le conseil d'administration* ». (2013, p.365)

Les décisions y sont prises pour permettre une utilisation optimale des ressources financières dégagées par son activité ou obtenues en contre partie des services rendus à la société civile (subventions diverses, exonération de certaines charges, utilisation gracieuse de certaines commodités comme des locaux...).

Plus récemment en 2011, Porter et Kramer introduisent dans un article intitulé « Creating Shared Value » un nouveau prolongement à leur approche en proposant le modèle de création de valeur partagée, où la création de valeur ne reposerait pas seulement sur les résultats financiers des organisations mais sur leur contribution à la société prise dans son ensemble. Ainsi, il s'agit pour les entreprises de mesurer leur performance sociétale, c'est-à-dire leur contribution à leur environnement au sens large (conditions de travail des salariés, gestion des ressources naturelles, développement local...). A l'origine de ce nouveau positionnement de ces mentors de l'entreprise capitaliste, le constat que le système économique mondial connaît une crise profonde liée aux problèmes sociaux, environnementaux et économiques de notre société. Les entreprises sont donc perçues comme ayant développé leur prospérité au détriment de l'ensemble de la communauté. Le principe de la valeur partagée, suppose que la création de valeur économique génère aussi de la valeur pour l'homme en satisfaisant ses besoins et en relevant les défis de l'environnement confronté à l'épuisement des ressources naturelles : « *Les entreprises peuvent créer de la valeur économique en créant de la valeur sociétale* » [Porter M. E. & Cramer M.R. (2011)]. En réalité, sous cet angle la valeur économique reste la finalité de l'action stratégique de l'entreprise capitaliste ! Ainsi, cette approche de la chaîne de valeur n'a pas pour objectif de défendre directement l'intérêt collectif. En effet, la somme des intérêts entrepreneuriaux modèle la société sur une base économique, renforce le pouvoir libéral, et donc réduit le contre-pouvoir collectif.

C'est pourquoi nous proposons d'utiliser l'outil chaîne de valeur de M.E. Porter pour guider le raisonnement stratégique des OESS qui pourront interroger, faire parler les variables du modèle portérien en les traduisant dans leur contexte socio-économique, localisé, territorialisé et en y intégrant les valeurs de solidarité de l'ESS.

Ainsi, la grille d'analyse reprendra par exemple les items suivants :

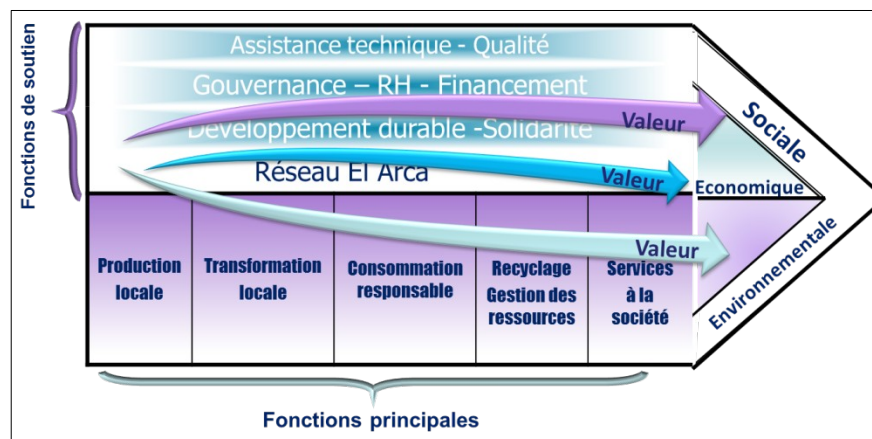
- pour les fonctions principales de l'OESS observée : production locale ou non, dans le respect de l'environnement avec une main d'œuvre rémunérée décemment et avec des conditions de travail répondant aux critères de l'OIT, transformation avec les mêmes critères d'évaluation, vente avec justice et consommation responsable, gestion des ressources (eau, énergie, emballage,

recyclage, agriculture raisonnée...), services à la société (lien social, création d'emploi, développement de la scolarisation, bien vivre, respect de la culture et des savoirs...);

- pour les fonctions de soutien qui jouent un rôle transversal par rapport aux fonctions principales : gouvernance, financement, ressources humaines, assistance technique, démarche qualité, développement durable et solidarité.

Nous parlerons donc d'une « chaîne des valeurs intégrées » que nous proposons de justifier à partir de l'analyse du réseau d'El Arca au travers de l'exemple du processus développé pour la sauce tomate. Nous montrerons comment la chaîne de valeurs intégrées permet de dégager prioritairement de la valeur sociale (par augmentation du nombre d'emplois, solidarité entre acteurs, par les liens sociaux de proximité, par la confiance...) et de la valeur environnementale (à travers une production locale respectueuse de la nature, de la gestion des ressources naturelles, des rejets...) mais aussi de la valeur économique nécessaire au fonctionnement du réseau par l'efficacité du système de production/consommation et par les revenus générés localement.

La chaîne des valeurs intégrées de l'OESS



Il s'agit ici d'une ébauche de réflexion qui fera l'objet d'un approfondissement de façon à évaluer la « performance » globale en termes de valeurs sociale et environnementale générée par les actions de l'OESS étudiée.

### Un exemple de chaîne des valeurs intégrées : « De la semence à la sauce tomate » dans le réseau d'El Arca

Tout d'abord, décrivons le fonctionnement de cette chaîne conviviale et solidaire mise en place au sein du réseau El Arca depuis les petits producteurs, les transformateurs, les distributeurs et enfin les consommateurs :

- de petits producteurs directs ou adhérents d'El Arca cultivent sur leurs propres terres ou celles de l'association, les ingrédients nécessaires à l'élaboration de la sauce tomate : tomates,

oignons, ails, épices. Ils profitent des conseils techniques d'organismes de recherche agricole (INTA, INTI, Université)<sup>17</sup> pour mettre en œuvre des pratiques d'agriculture raisonnée, respectueuses de l'environnement ;

- ils transforment les ingrédients à partir d'une recette traditionnelle fournie par la « Mama », mère du propriétaire du restaurant La Marchigiana, Fernando Barbera<sup>18</sup>, et embouteillent la sauce tomate obtenue dans un contenant en verre qui sera récupéré et réutilisé ;

- El Arca achète ces produits transformés et les vend en prélevant une partie (15%) pour son fonctionnement ;

- l'association impulse également une démarche de consommateurs responsables : les clients sont constitués par les familles de producteurs, le restaurant La Marchigiana et d'autres entreprises du réseau d'entreprises socialement responsables (épicerie fines, boutiques spécialisées du commerce équitable... à Mendoza), tous membres d'El Arca ;

- l'AsEM accompagne l'opération encourageant des activités sociales, culturelles et prodiguant de la formation continue ;

- EL Arca fournit l'assistance technique à certains producteurs ainsi que le contrôle de qualité à partir des règles sociales et environnementales définies dans un cahier des charges qui permet d'assurer la traçabilité depuis la semence jusqu'à la consommation ;

- le restaurant La Marchigiana apporte son nom de marque et sa réputation au produit transformé, la sauce tomate, en même temps qu'il stimule le processus à plusieurs niveaux (aide, accompagnement, achat, mise à disposition des locaux...) ;

- le soutien technique du projet est apporté aussi par des volontaires (entrepreneurs, employés, ONG, particuliers) et des universitaires qui les conseillent à différentes étapes (comptabilité, gestion, commercialisation, aspects bromatologiques et techniques).

A l'origine, il s'agissait pour le restaurant La Marchigiana de se fournir en sauce tomate, dont il est un grand consommateur. Il a donc investi pour soutenir la production de tomates et d'autres ingrédients par les petits producteurs d'El Arca. Il a aussi apporté son appui technique en accompagnant le processus de transformation des tomates pour permettre à El Arca de proposer une

---

<sup>17</sup> INTA : Instituto Nacional de Tecnología Agropecuario, INTI : Instituto Nacional de Tecnología Industrial, Université Nacional de Cuyo

<sup>18</sup> La Marchigiana est une chaîne de restaurants italo-argentine traditionnelle et renommée à Mendoza, créée en 1949, cette entreprise familiale à l'origine s'est faite une réputation dans la région, notamment pour ses pâtes maison. Elle est dirigée par Fernando Barbera, entrepreneur enthousiaste, qui s'intéresse aux questions sociales et environnementales. Fort de ses convictions, il a impulsé de nombreuses dynamiques et a créé VALOS (réseau d'entreprises engagées en responsabilité sociale) qui a réussi à attirer de nombreuses entreprises de la région.

sauce tomate de qualité. En effet, le produit est bien supérieur à celui des supermarchés, sans aucun des adjuvants fréquemment utilisés dans les productions industrielles, mais vendu à un prix similaire. Pour compléter, cette démarche globale, les petits producteurs trouvent des débouchés pour leur production de tomates et disposent d'un revenu équitable et régulier puisqu'ils sont payés selon les règles du commerce équitable, à un prix décent. Les valeurs, économique, sociale et environnementale se conjuguent ainsi positivement et permettent la construction d'une relation de confiance et de fidélité, l'opportunité de créer des liens humains à la base d'alternatives plus ambitieuses de changements sociétaux.

Pour aller encore plus loin, El Arca a créé « INVERSOL », investisseur solidaire, qui incite tous ses clients à prêter aux petits producteurs une somme d'argent relativement modique, correspondant aux frais pour cultiver et récolter une rangée de tomates. La sauce tomate élaborée, clients et producteurs font une fête, occasion de se rencontrer, de générer du lien social, plus de confiance et de convivialité entre les différents acteurs. A la fin du cycle, les clients ont le choix de récupérer leur argent et de recevoir trois bouteilles de sauce tomate comme intérêt de leur prêt durant la période de production, ou de repartir avec l'équivalent en sauce tomate, choix le plus souvent retenu par les clients. Ainsi, les producteurs disposent d'un capital supplémentaire qui permet de pérenniser la culture, avec la volonté d'engager un cercle vertueux entre consommateurs et producteurs.

Ce réseau « pro consommateurs » se traduit bien par une chaîne des valeurs intégrées qui permet de dégager les trois types de valeurs : sociale, environnementale et économique. En effet, El Arca est aujourd'hui un acteur territorial essentiel avec plus de 200 producteurs membres permanents de l'association, 300 familles clientes régulières, 20 entreprises socialement responsables partenaires, et 4 institutions publiques impliquées<sup>19</sup>. L'impact social et environnemental se traduit dans l'amélioration des conditions de vie des adhérents. En plus d'une meilleure protection de la santé, les enfants sont mieux scolarisés et correctement vêtus. Certains adhérents peuvent même s'offrir des vacances.

L'augmentation des revenus des petits producteurs permet de dégager une valeur résiduelle contribuant au lien social. L'action de l'association dépasse la seule satisfaction de ses membres par exemple avec la création de la crèche-garderie profitant également aux gens de la communauté, ou les actions de formation en situation de travail (aspect remarquable de l'action du réseau). En effet, différentes formations sur des thématiques très diverses sont proposées non seulement aux petits producteurs, mais également à leurs familles ou à des personnes intéressées externes à l'association. Les actions de sensibilisation à l'ESS et au développement durable en font partie au même titre que

---

<sup>19</sup> Entretien avec les responsables d'El Arca.

les interventions dans les écoles. Dans une autre dimension, le programme de récupération et de recyclage des matériaux, bois, métaux, affiches, contribue à la sensibilisation à l'environnement et à l'amélioration du cadre de vie, par exemple avec la fabrication de meubles, d'emballages, de sacs, de cadeaux d'entreprises...

## **Conclusion**

L'exemple du réseau El Arca met en avant les caractéristiques que peut prendre l'entrepreneuriat social dans une autre aire culturelle, présentant des traits communs à l'approche européenne et anglo-saxonne. Vitalité, créativité, innovation sociale, action commerciale, création d'emploi et ouverture vers des parties prenantes multiples sont générées pour un développement durable par des combinaisons de ressources, des dynamiques de projets, des valeurs d'initiative et de solidarités de proximité, ainsi que par le renforcement de la démocratie représentative et participative. Ce fonctionnement et cette articulation du réseau nous permet d'affirmer qu'il s'inscrit bien dans le champ de l'ESS.

Or, pour renforcer ses pratiques et pérenniser son action une évolution de la législation est nécessaire pour affirmer sa position dans l'économie locale. Peut-être est-il utile d'inventer de nouveaux statuts associatifs, coopératifs et aussi de faire évoluer les régimes fiscaux ?

La promotion de la nouvelle loi d'ESS au niveau de la Province, dont l'application n'a pas encore été totalement entérinée, donne un large cadre de reconnaissance à un foisonnement d'initiatives entrepreneuriales solidaires à finalité sociale. Elle représente un pas important pour la consolidation de l'identité de ce type de structures et permettrait la naissance à Mendoza, et plus largement en Argentine, d'un statut particulier d'entrepreneuriat social.

La chaîne de valeur, fer de lance du management des grandes entreprises que ses concepteurs, conscients des conséquences négatives de son utilisation sur notre société, proposent certes de faire évoluer pour une utilisation élargie autour de la notion de valeur partagée, sans pour autant remettre en cause la nécessité de toujours plus rémunérer le capital.

Ainsi, nous pensons que cet instrument doit être revisité en y intégrant les valeurs de l'ESS, afin de soutenir la valorisation des actions des OESS sur un territoire donné. L'intégration des valeurs, sociale et environnementale permet d'orienter leurs stratégies de développement en cohérence avec leurs convictions sans que ce soit seul le marché qui dicte leurs choix.

Le cas du réseau El Arca, nous a donné l'occasion de tester l'intérêt de ce nouvel outil : la chaîne des valeurs, sociale, environnementale, et économique intégrées puisque les entretiens et les observations directes que nous avons menés témoignent de l'amélioration très sensible des conditions de vie, conséquence de son action sur son territoire.



Cependant, nous sommes conscientes des limites que cette approche soulève. En effet, comment évaluer la performance du réseau à travers sa chaîne des valeurs intégrées ? Quels indicateurs retenir ? Comment en obtenir la reconnaissance, la valorisation pour engager une évolution de la société dans le cadre d'une économie plurielle par sa reproductivité ? Par ailleurs, la question des frontières du réseau reste à appréhender ainsi que celle de la croissance. El Arca est très consciente de l'existence d'une « taille critique » qui peut mettre à l'épreuve sa capacité et sa volonté de créer à la fois de la valeur économique, sociale et environnementale, infléchir les principes de l'ESS et faire perdre son identité au réseau. Nous tenterons d'apporter des réponses à ces questions dans des travaux ultérieurs.

## Bibliographie

- Bair J. (2010), « Les cadres d'analyse des chaînes globales », *Revue française de Gestion*, n°201, pp. 103-120
- Cartier J.B., Naszalyi P. et Pigé B. (2012), « Organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle théorie de la gouvernance ? », in *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire : Identités plurielles et spécificités*, sous la dir. Emmanuel Bayle et Jean-Claude Dupuis, de Boeck, pp. 41-63
- Cartier J.B., Naszalyi P. et Pigé B. (2012), « Organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle théorie de la gouvernance ? », *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire : Identités plurielles et spécificités*, sous la dir. Emmanuel Bayle et Jean-Claude Dupuis, de Boeck, pp. 41-63
- Damak Ayadi S. (2002), « Théorie des parties prenantes: théorie empirique ou théorie normative ? », in Pesqueux Y. et Biefnot Y. (2002), *L'éthique des affaires : management par les valeurs et responsabilité sociale*, Editions d'Organisations, pp. 179-192
- Defourny J. et Nyssens M. (2013), « Approches américaines de l'entreprise social et européennes : une approche comparative » in *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*, sous la dir. de Hiez D. et Lavillumière E., Larcier, pp.145-164.
- Freeman R.E., (1984), *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Boston: Pitman
- Gereffi G., Humphrey J. & Strurgeon T. (2005), « The governance of global value chains », *Review of International Political Economy*, vol. 12, n°1, pp. 78-104.
- Gardin L. & Laville J.L. (2009), « Entreprises sociales et nouvelles solidarités en Europe », in Laville J.L. et Glémain P. (sous la dir.) (2009), *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Desclée de Brouwer, pp.291-376.
- Herr M. L. & Muzira T.J. (2012), *Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent*, Bureau International du Travail, Genève, ISBN 978-92-2-122488-4
- Laville J.L. et Glémain P. (sous la dir.) (2009), *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Desclée de Brouwer.
- Maffet G. & Sinda A. (2011), *Alliance d'entreprises sociales et solidaires et d'entreprises engagées en RSE à Mendoza (Argentine): un exemple de développement socioéconomique durable. Source d'inspiration pour l'Auvergne ?*, CIRIEC, Valladolid, Espagne.
- Maffet G. et Sinda A. (2013), « Rapprochement d'entreprises sociales et solidaires et d'entreprises engagées en RSE à Mendoza (Argentine): quels effets ? Qu'en est-il en Auvergne ? » in *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*, sous la dir. de Hiez D. et Lavillumière E., Larcier, pp. 371-394.
- Martinet A. C. & Payaud M.A. (2007), *Stratégies de RSE et Entreprise sociale : formes et limites de coopération hybrides*, CIRIEC, Victoria, Canada
- Mercier S. (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », *AIMS*, <http://www.usenghor-francophonie.org/enseig/gse/Managementsenghor/05MercierPartiesPrenantes.pdf>
- Meric J., Pesqueux Y. et Sole A (2009), *La société du risque*, Economica.
- ONUDI (2011), *Diagnostic de la chaîne de valeur industrielle. Un outil intégré*, Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel, Vienne, Autriche.
- Palpacuer F. & Balas N. (2010), « Comment penser l'entreprise dans un contexte de mondialisation », *Revue Française de Gestion*, n°201, pp.89-102.
- Pettrella F. et Richez-Battesti N. (2013), « Business social, entreprise social et E.S.S : quelles formes de gouvernance ? Entre similitudes et divergences... » in *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*, sous la dir. de Hiez D. et Lavillumière E., Larcier, pp. 353-370.
- Porter M. (1986), *L'Avantage Concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions.

Porter M. E. & Kramer M. R. (2006), "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, pp. 78-94  
Porter M.E. & Kramer M.R., (2011), "The big Idea, Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, January-February 2011, pp. 2-17  
Rubinstein M (2008)., *Approche stratégique de la RSE, rente de monopole et gouvernance d'entreprise*, [http://www.univ-paris13.fr/cepn/IMG/pdf/wp2008\\_20.pdf](http://www.univ-paris13.fr/cepn/IMG/pdf/wp2008_20.pdf)