

Quels indicateurs de progrès pour accompagner le développement des coopératives, mutuelles et associations ? L'exemple du baromètre des indicateurs de progrès des entreprises de l'économie sociale et solidaire

Alain PENVEN¹

Introduction : À la recherche d'indicateurs alternatifs

La démarche d'expérimentation du baromètre des indicateurs de progrès des entreprises de l'économie sociale et solidaire – BIPESS²- développée en Région Bretagne, relève d'un processus d'innovation conceptuelle et organisationnelle. Elle repose sur une configuration particulière de la conception et de la valorisation d'un outil d'évaluation partagé. Il convient de situer cette initiative dans un contexte particulièrement favorable à la reconnaissance des entreprises coopératives, mutualistes et associatives. En effet, le BIPESS n'est pas simplement un nouvel outil d'évaluation souple et accessible. Il s'inscrit dans le cadre d'une politique publique de soutien au développement des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Les pouvoirs locaux des niveaux métropolitain, départemental et régional, considèrent que cette forme d'économie est un atout pour le développement économique et social de la région. Ces politiques publiques se traduisent par la mise en œuvre d'actions et de moyens pour soutenir la création d'activités et d'emplois et promouvoir de nouvelles synergies territoriales. De plus, les acteurs mobilisés exercent une veille sur les initiatives innovantes, les programmes de recherche, les nouvelles manières de concevoir les rapports entre progrès économique et progrès social. Ils assurent en quelque sorte un rôle de médiateur par la diffusion d'idées et de modèles en veillant à leur appropriation locale. Ces politiques publiques s'inscrivent également dans la mise en place d'instances participatives qui constituent des espaces d'information, de débat et de construction collective qui impliquent des acteurs représentatifs du secteur. Cette démocratie dialogique (Callon, Lascoumes et Barthe, 2001), exigeante en matière d'engagement et de délibération, intègre à sa démarche la dimension expérimentale. Certes, la démarche n'élude pas les rôles et compétences respectives des acteurs, mais elle a ouvert un espace potentiel de création collective. Le BIPESS est donc le fruit de ce dialogue, de cette exigence participative et de cette volonté collective de s'inscrire dans une démarche de progrès et de développement des entreprises et des territoires. Il faut aussi situer la démarche dans un mouvement global de réflexion sur les nouvelles approches de la richesse (Stiglitz, 2009) et du développement des territoires, approches théoriques et méthodologiques novatrices dans une perspective de consolidation des projets et de la

participation démocratique des parties prenantes³. Mettant à profit une conception complexe du développement et une pratique de la mobilisation et de la formation des adultes du Collège Coopératif⁴, la démarche du BIPESS vise la définition d'indicateurs alternatifs, de protocoles d'évaluation et de procédures participatives et coopératives⁵.

L'évaluation de l'utilité des entreprises coopératives, mutualistes et associatives s'inscrit, en premier lieu, dans une tradition historique du mouvement de l'économie sociale et solidaire qui donne la priorité à l'humain sur le capital, à l'intérêt collectif et général sur l'enrichissement personnel (Draperi, 2007). Cette préoccupation rejoint notamment les travaux de Patrick Viveret (2002) et de Dominique Meda (1999 et 2008) sur la définition de la richesse et de nouveaux indicateurs de richesse prenant en compte les externalités positives pour la société et aussi les externalités négatives de l'activité sur l'environnement social et naturel. En second lieu, les spécificités méritoires du secteur non lucratif font aujourd'hui l'objet d'une exigence d'évaluation. La recherche d'indicateurs adaptés, à défaut d'être toujours alternatifs, suscite une réelle mobilisation du monde de la recherche et des réseaux de l'économie sociale. Cette quête de normes partagées doit faire l'objet d'une lecture critique et d'une analyse des enjeux politiques qui justifient cette motivation récente pour ces démarches évaluatives portant sur l'utilité sociale notamment (Duclos, 2007). En effet, le risque est bien réel de réduire les processus collectifs d'évaluation et d'orientation des projets à une procédure normalisée qui imposerait au secteur une technologie de l'évaluation dont les modèles implicites de rationalisation ne seraient pas ou peu interrogés. Pour cette raison, la mise en débat des enseignements de l'expérimentation BIPESS constitue une contribution utile pour interroger les pratiques évaluatives et penser le changement dans les entreprises coopératives, mutualistes et associatives.

L'enjeu de l'appropriation collective

L'intérêt de la démarche BIPESS réside dans sa capacité à offrir à des acteurs, dirigeants, salariés, sociétaires, mobilisés à partir d'une organisation et d'un territoire, un cadre participatif pour réfléchir aux normes partagées qui unissent et structurent la « nébuleuse » de l'Économie sociale et solidaire –ESS–. Si les acteurs engagés dans la démarche sont attentifs à l'intérêt que présente la démarche pour leur entreprise, le BIPESS constitue aussi un outil commun au service du développement des territoires. La territorialisation de la démarche évaluative a été opérée par la mise en œuvre d'une formation coopérative pour préparer des référents à la conduite de l'évaluation et l'organisation d'un Forum territorial d'appropriation de la démarche par les acteurs locaux. Contrairement à d'autres approches évaluatives fondées sur l'intervention d'experts spécialistes d'outils commercialisés et dont la propriété intellectuelle est protégée⁶, la démarche BIPESS repose sur une expertise collective, une expertise de

réseau, qui va faciliter son essaimage. Cette évaluation collective et formative, permet de mettre en débat des questions qui interrogent les fondements des projets, souligne les écarts entre les discours et les pratiques concrètes, bouscule par le croisement des regards les représentations et les comportements. Cette capacité à mettre en lumière les pratiques des acteurs et le fonctionnement des entreprises impose un suivi approprié, des règles à respecter et une empathie envers les acteurs qui s'engagent dans cette lecture exigeante de leurs actions et réalisations. En conséquence, la mobilisation de cet outil d'évaluation n'est pas recommandée dans des situations conflictuelles ou de crise. Il peut néanmoins constituer un outil de clarification et de résolution de contradictions, voire de controverses. L'expérimentation du BIPESS dans une coopérative confrontée à de graves incertitudes économiques a permis d'interroger le sens du projet, de faciliter l'expression de positions contradictoires et enfin de trouver une voie de la résolution du conflit à partir d'une réappropriation collective d'orientations stratégiques. La démarche dans son ensemble permet de rendre lisible une situation et un contexte, de valoriser des acquis, de souligner des axes de progrès. Les acteurs saisissent l'opportunité du BIPESS pour conduire des actions déterminantes pour l'avenir de leur organisation, le renouvellement de leur projet stratégique notamment. L'appropriation collective de l'outil constitue un objectif pédagogique, et c'est aussi un enjeu démocratique puisqu'il s'agit de mettre en débat des indicateurs de progrès et de rendre accessible la délibération à une variété d'acteurs : salariés, élus, adhérents, sociétaires... Des efforts ont été réalisés pour atteindre cet objectif, cependant la grande diversité des univers culturels rencontrés et le degré de sensibilisation aux démarches révèlent des obstacles de compréhension des outils formels. En revanche, la communication directe qui permet une traduction et une reformulation offre un cadre favorable à l'engagement et à la discussion. La participation active au positionnement requiert le développement d'une culture commune favorable à la compréhension de nouveaux modèles d'analyse des pratiques d'entreprises et de leur impact sur l'environnement. Si les cadres et les dirigeants sont souvent sensibilisés et formés à ces questions, ce n'est pas toujours le cas des salariés de « production » et encore moins des adhérents ou sociétaires. Un effort particulier de sensibilisation et de formation est à conduire afin de rendre accessibles les débats provoqués et de rendre possible la participation des acteurs dans leur diversité. Force est de constater que les acteurs les plus éloignés des instances de décisions (habitants, salariés en insertion) peuvent trouver un intérêt à la démarche à condition que soit créé un cadre relationnel propice à leur expression. Ainsi la réussite du BIPESS repose davantage sur la pédagogie que sur la technique évaluative.

Quels effets sur les acteurs, les organisations et les territoires ?

La démarche BIPESS, malgré les difficultés fréquentes à programmer l'action, constitue une opportunité pour engager une mobilisation collective prenant en compte la diversité

des parties prenantes de l'entreprise. L'apport de partenaires associés, le croisement des regards, l'accompagnement des séances collectives produisent un effet d'objectivation de la compréhension de la situation de l'organisation et de ses acteurs. La situation collective d'évaluation partagée s'apparente à un forum hybride (Callon, Lascoumes et Barthe, 2001) qui mobilise des ressources et des compétences diversifiées. L'outil valorise les acquis, souligne les faiblesses, permet d'identifier les axes à travailler. C'est aussi l'occasion de se familiariser avec des notions complexes, de donner un contenu à un discours en le rapprochant des pratiques concrètes (solidarités produites, capacité d'innovation, question du pouvoir et de la démocratie, ...). L'analyse transversale des données permet une connaissance fine des organisations et de leurs dynamiques de développement. L'ESS est formée de sociétés de personnes, par opposition à des sociétés de capitaux; elle est donc sociale par l'importance accordée aux relations humaines. La qualité des relations entre les parties prenantes (administrateurs, salariés, adhérents, sociétaires) apparaît centrale et souligne la capacité de ces entreprises à produire du lien social, de la confiance, de la reconnaissance et de l'engagement réciproque. Notons aussi l'intérêt pour la formation des acteurs, le développement des compétences et des qualifications, la qualité de l'emploi. L'ESS, par la mobilisation collective, recherche de manière constante des solutions nouvelles : réponse à des besoins émergents, innovation organisationnelle, nouveaux services à la population... Il ne s'agit pas d'innovations de rupture mais d'innovations ordinaires au sens de Norbert Alter (2010) et d'innovations territoriales en références aux travaux du CRISES⁷ (Fontan, 2004; Harisson et Klein, 2007). Elles montrent leur capacité à inventer des réponses novatrices et à les partager dans des réseaux ou à l'échelle des territoires. À ce propos, ces organisations sont souvent placées, par le marché et les marchés publics, dans une contradiction entre logique de coopération et logique de concurrence. Solides par leurs capacités collectives, fragiles parfois au plan économique, les entreprises cherchent à construire une cohérence interne tout en se positionnant dans des réseaux et des territoires. Dans cette perspective, la démarche BIPESS, comme celle des pôles de développement de l'ESS, peut constituer un espace structurant de mutualisation et de renforcement. L'analyse et le traitement des données collectées permettent une approche sectorielle et qualitative de l'impact de l'ESS sur un territoire. À titre d'exemples, citons : la création d'emplois et son impact dans l'économie locale; la sensibilisation de la population à des enjeux de société (santé environnementale); des effets de développement local à partir d'initiatives culturelles; l'expérimentation et le développement d'innovations sociales, organisationnelles et technologiques. Cette connaissance fine des entreprises et sa mutualisation peuvent aussi contribuer au développement des ressources, à leur mutualisation et renforcer ainsi le capital social du territoire (confiance et réciprocité), et également nourrir une démarche de prospective territoriale.

Modèles de référence et schémas d'analyse

L'expérimentation du BIPESS permet ainsi de revisiter les modèles de référence fondés sur des valeurs et des principes d'action qui structurent et orientent les projets des entreprises et de leurs mouvements. Le référentiel du BIPESS repose sur quatre dimensions d'un modèle de développement humain durable : richesses économiques et sociales, démocratie, solidarité, qualité environnementale. Ce modèle reformule en quelque sorte les principes coopératifs en les situant dans le contexte contemporain et au regard des enjeux territoriaux et environnementaux. Il constitue une matrice permettant de penser le développement des entreprises en les positionnant au moyen d'une appréciation croisée qui reste néanmoins le fruit de la subjectivité des acteurs. Le croisement de ces subjectivités permet de dessiner une représentation partagée de la situation et d'envisager ainsi sa transformation. Le BIPESS ne propose pas de norme quantifiable mais il conduit à la construction d'une orientation collective nourrie de débats contradictoires. Il interroge aussi les écarts entre l'énoncé de discours axiologiques généraux et les pratiques et réalisations concrètes. Prenons l'exemple de la production de solidarités pour illustrer notre propos. Généralement, il se dégage des groupes interrogés un fort consensus sur la place centrale de la solidarité dans la formulation du projet d'entreprise. Or, lorsque l'on interroge les pratiques et les réalisations concrètes en matière de solidarité, interne et externe, les réponses sont plus embarrassées. Il faut produire un effort particulier pour définir précisément la production de solidarités, son ampleur et sa portée (aides financières, entraide, tarifs adaptés, inter-coopération). Ainsi, ce travail minutieux de positionnement offre l'opportunité aux acteurs d'enrichir leur argumentaire et de mieux ajuster leurs discours aux pratiques réelles. Il convient de préciser que ces quatre dimensions du développement humain durable ne sont pas hiérarchisées selon une échelle d'importance. Elles forment un système et donnent de la cohérence au projet d'entreprise. Cette représentation schématique opère une transformation de la définition du progrès en déconstruisant la centralité de la référence à l'économie et en proposant une articulation dynamique des enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Ce modèle repose sur une approche plurielle de la richesse. Et si la question de l'argent et du capital n'est pas occultée, elle est située comme un moyen nécessaire à l'action et pas comme une finalité. D'ailleurs, les principes de non-lucrativité et de lucrativité limitée construisent un rapport à l'argent particulier puisqu'il s'agit de maintenir des équilibres et de générer des excédents afin de pouvoir consolider l'entreprise ou d'investir dans de nouveaux projets. Ce modèle accentue en les rendant plus lisibles les approches du capital social et du capital humain en soulignant l'importance des réseaux relationnels et du développement de la compétence des acteurs. L'expérimentation montre l'attention accordée par les acteurs à ces dimensions rejoignant ainsi les perspectives d'une économie de la connaissance

portée par la formation et l'innovation et une économie relationnelle orientée par les enjeux de cohésion sociale et de bien être. Notons enfin qu'une partie significative des entreprises étudiées éprouvent des difficultés à se saisir des enjeux de la qualité environnementale. Les progrès en la matière sont souvent lents et fragiles. Ce n'est pas le cas bien entendu des entreprises qui ont été créées à partir de la production d'éco-activités et qui apparaissent pionnières sur ces nouvelles « niches » et sont capables de diffuser ces principes dans les réseaux. Enfin, l'écoute attentive des acteurs montre une préoccupation en matière de qualité de l'emploi et de durabilité. L'expérimentation a été conduite dans une période de crise sévère qui a déstabilisé notamment les entreprises inscrites dans des marchés publics ou des délégations de services publics. La réduction des budgets, la raréfaction des opportunités d'activités a fragilisé et précarisé certains emplois. Ce constat nous permet de situer la notion de progrès économique et social en prenant en compte les contextes et les contraintes contingentes. Les initiateurs de la démarche ont retenu initialement une approche linéaire, quelque peu simpliste, du progrès, en la situant dans une logique inspirée de la démarche projet conçue à partir de séquences traduisant une volonté de transformation. Cette démarche linéaire repose sur le volontarisme des acteurs qui vont orienter leurs actions à partir d'un diagnostic de positionnement, de la rédaction d'un programme d'action et enfin de l'évaluation des progrès réalisés. L'approche systémique du progrès nous amène à considérer que les contraintes externes qui pèsent sur l'entreprise (politiques publiques, marchés concurrentiels, ressources territoriales) vont impacter la marge de manœuvre des acteurs dont la bonne volonté se confronte souvent à la dure réalité des limites de leur action. Elle situe aussi le progrès dans un rapport particulier à la vie de l'organisation qui génère, elle aussi, des contraintes à prendre en compte (capacités budgétaires, climat social, mouvement de main-d'œuvre). Dans cette perspective, le progrès repose principalement sur les capacités de gouvernance stratégique des dirigeants et le potentiel des acteurs de l'entreprise à consolider, renouveler les compétences de ses salariés et sociétaires.

Conclusion

Si les dirigeants des coopératives, mutuelles, associations, membres du Comité consultatif ont joué un rôle décisif dans la conception du BIPESS, les référents formés à la méthode ont été déterminants pour l'appropriation progressive, collective et individuelle, de la démarche expérimentale. Malgré des contextes différents, les outils (questionnaires de positionnement) ont été bien accueillis par les groupes d'évaluation formés à cet effet. Le BIPESS a constitué, dans la plupart des cas, l'occasion d'une réelle prise de conscience partagée des enjeux des entreprises par l'ensemble des parties prenantes et d'une distanciation critique du positionnement et de leur fonctionnement. Toutefois, l'on peut noter la nécessité de concilier le BIPESS avec d'autres outils d'évaluation et de programmation (démarche qualité, révision coopérative, RSE). Il est à

noter que l'introduction de la démarche BIPESS dans la plupart des entreprises étudiées a produit des effets à court ou à moyen terme. Dans certains cas, le BIPESS a révélé des dysfonctionnements et généré des choix institutionnels (statutaires, stratégiques ou opérationnels) donnant ainsi lieu à des décisions immédiates (renouvellement des instances, légitimation de la mise en place d'un agenda 21, missions réinterrogées, analyse critique du fonctionnement des AG ou des CA). À terme, le BIPESS, qui n'est pas un outil protégé, peut s'autonomiser et faire l'objet d'une large diffusion. Il est en mesure de contribuer à rendre lisible la valeur ajoutée de l'ESS et devenir ainsi un outil d'aide à la décision pour les dirigeants et aussi pour les collectivités publiques. Pour faire vivre la démarche et la prolonger, il est préconisé de procéder à une restitution séquentielle des résultats en développant les approches comparatives. De plus, l'inscription de l'expérimentation dans les espaces de structuration de l'ESS, tels que les pôles de développement et les réseaux solidaires, présente l'intérêt d'offrir un cadre commun d'échanges, de mutualisation et de repérage des dynamiques territoriales.

Notes

¹ Pr. Sociologie, ARS (EA 3149) – Université de Bretagne Occidentale, Alain.penven@univ-brest.fr

² L'expérimentation du BIPESS a été conduite par le Collège Coopératif en Bretagne sur trois années à la demande du Comité consultatif de l'Économie sociale et solidaire et du Conseil Général d'Ille et Vilaine et de la Région Bretagne. 23 entreprises ont participé à cette expérimentation, qui s'est déroulée sur une période de 3 années (2009-2011), dont quatre coopératives (une banque coopérative, une entreprise de production, une entreprise de conseil et d'ingénierie sociale, une coopérative d'activité et d'emploi); une Mutuelle de santé (Pays de Vilaine) et 18 associations intervenant dans les champs de l'éducation, de la culture et de l'action sociale et médico-sociale. Il ne s'agit pas ici de présenter l'outil et la méthode de manière détaillée, le lecteur trouvera sur le site du programme (www.bipess.fr) toutes les informations utiles, mais d'interroger une démarche de construction collective et ses effets.

³ Nous entendons par parties prenantes l'ensemble des acteurs-dirigeants, salariés, usagers, adhérents, partenaires-impliqués de près ou de loin dans la mise en œuvre du projet associatif. Cette appellation renvoie à la notion de « multistakeholders » par opposition à « multistockholders » soulignant ainsi la différence entre société de personnes et société de capitaux.

⁴ Centres de formation et de recherche-action fondés par Henri DESROCHE

⁵ www.universite-cooperative.coop; www.ccb-formation.fr

⁶ De ce point de vue, le BIPESS s'apparente à un logiciel libre, accessible à tous. La contribution des utilisateurs permet d'engager un processus continu d'amélioration.

⁷ Laboratoire de l'UQÀM, Montréal, Québec, qui développe des recherches partenariales sur l'innovation sociale.

Bibliographie

ALTER, N. (2010). *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.

CALLON, M., P. LASCOUMES et Y. BARTHE (2001). *Agir dans un monde incertain*, Paris, Seuil.

DUCLOS, H. (2007). « Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation », *Cahier de l'AVISE* n°5.

- DRAPERI, J-F. (2007). *Comprendre l'économie sociale, fondements et enjeux*, Paris, Dunod.
- FONTAN, J.-M. (2004). « Innovation et société : pour élargir l'analyse des effets territoriaux de l'innovation », *Géographie, économie, société*, 2004/2.
- GADREY J. et F. JANY-CATRICE (2005). *Les nouveaux indicateurs de richesse*, Paris, La Découverte.
- HARISSON, D. et J.-L. KLEIN (dir.) (2007). *L'innovation sociale, émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, PUQ.
- MEDA, D. (1999). *Qu'est-ce que la richesse ?*, Paris, Aubier.
- MEDA, D. (2008). *Au-delà du PIB, pour une autre mesure de la richesse*, Paris, Flammarion.
- STIGLITZ, J. (2009). *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*, Présidence de la République Française.
- VIVERET, P. (2002). *Reconsidérer la richesse*, Rapport réalisé à la demande de Guy Hascouet, Secrétaire d'État à l'économie solidaire, France.

Résumé

Cet article propose une lecture des enseignements de l'expérimentation du baromètre des indicateurs de progrès des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Au-delà de la description d'un processus collectif de construction d'un outil d'évaluation spécifique adapté aux valeurs et pratiques des coopératives, mutuelles et associations, il est possible de mettre en débat l'appropriation sociale de ces nouvelles manières de penser le développement économique et social. La démarche expérimentale constitue une possibilité de réflexion qui permet de confronter les points de vue des différents acteurs et d'apprécier les écarts entre l'expression de valeurs et de principes coopératifs et les réalisations concrètes. À partir de ces approches empiriques, nous pouvons identifier une reformulation des modèles de référence profondément marquée par les enjeux du développement humain durable.

Summary

This article provides a reading of the lessons to be learnt from the experimentations of the barometer of progress indicators of enterprises in the social and solidarity economy. It is more than the description of a collective construction process for a specific evaluation tool that is adapted to the values and practices of cooperatives, mutual societies and associations: it's possible to use it to put forward discussions on the social appropriation of new ways of thinking about social and economic development. This experimental approach encourages reflection by permitting contrast to emerge thanks to the different actors' viewpoints. It also allows us to assess the gap between the cooperatives' expression of values and principles on the one hand, and their concrete achievements on the other. From these empirical approaches, we can identify reformulated reference models, profoundly influenced by sustainable human development issues.

Resumen

Este artículo propone una lectura de los aprendizajes de la experiencia del barómetro de los indicadores de progreso de las empresas de economía social y solidaria. Más allá de la descripción de un proceso colectivo de construcción de una herramienta de evaluación específica que se adapta a los valores y prácticas de las cooperativas, mutualidades y asociaciones, es posible debatir sobre la apropiación social de estas nuevas maneras de pensar el desarrollo económico y social. La iniciativa experimental fomenta la reflexividad permitiendo confrontar los puntos de vista de los diferentes actores y valorar las desviaciones entre la expresión de valores y de principios cooperativos y las realizaciones concretas. A partir de estos enfoques empíricos, podemos identificar una reformulación de los modelos de referencia profundamente marcada por los retos del desarrollo humano durable.