

Pour une adaptation critique d'outils de marketing : Commercer dans le respect des valeurs d'une économie sociale et solidaire

Antoine PILLET

L'entreprise, qui se qualifie de sociale et solidaire, se donne par cela même des responsabilités. Mais afficher ces responsabilités n'est pas les assumer. La réalisation d'objectifs sociaux et solidaires doit reposer concrètement sur des pratiques porteuses des mêmes valeurs auprès des populations desservies. C'est la pertinence de ces pratiques au regard de ces valeurs, mais aussi leur efficacité démontrée dans la confrontation de l'entreprise à sa concurrence qui serviront de moteur à leur diffusion.

L'économie sociale est née à partir d'une telle problématique. Elle s'est opposée à un capitalisme en pleine expansion au 19^{ème} siècle, exploitant le développement de nouvelles technologies (maîtrise des énergies ; substitution de la machine à l'artisanat) au profit d'investisseurs ne connaissant le social qu'à travers les luttes ouvrières, l'évolution induite de la législation et un paternalisme héritier de la culture ancienne de charité. Elle s'est alors présentée comme alternative à ce modèle, donnant priorité à l'humain sur l'argent. Elle a mis en place des pratiques de coopération et mutualisation des risques soutenues par des statuts juridiques démocratiques (une personne = une voix) et elle a favorisé le désintéressement des individus au bénéfice du collectif (propriété inaliénable des actifs accumulés). L'économie sociale a développé sur ces bases des structures (coopératives; mutuelles; associations), un ensemble de valeurs et des pratiques de solidarité responsables, qui se sont répandues et qui sont encore d'actualité.

Avec le développement d'inégalités croissantes et de menaces sur l'environnement, la solidarité présente aujourd'hui de nouvelles exigences alors qu'en parallèle la société – dite de consommation – lui oppose la pression d'un individualisme exacerbé et de séductions à consommer sous l'influence dominante des entreprises capitalistes. Il n'est alors pas si simple de se libérer de ces pressions et de gagner les consommateurs aux appels sociaux et solidaires en faveur de luttes contre ces inégalités croissantes et les atteintes à l'environnement. Le jeu de la concurrence paraît en exclure la possibilité. Le risque est alors que les mots ne finissent qu'à difficilement masquer la pauvreté des réponses apportées.

Ces nouvelles exigences appellent donc de nouvelles pratiques à même d'actualiser celles qui ont fait la réussite de l'économie sociale dans sa période d'expansion. Elles appellent un travail de Recherche et Développement, "(R&D)". Comme c'est le cas de tous les secteurs de l'économie, ce sont – en économie sociale et solidaire – le plus souvent des entreprises innovatrices, souvent de taille modeste, qui vont en expérimenter les voies.

Nous avons entrepris de tels relevés de terrain sur 20 d'entre elles (cf. liste en annexe) appartenant à divers secteurs d'activité qui illustrent bien ces domaines de lutte contre les nouvelles formes d'inégalités :

- Lutte contre la perte structurelle d'emplois, l'évolution d'un marché du travail n'offrant d'opportunités qu'aux plus qualifiés, ce qui appelle pour les plus mal placés des structures adaptées (en particulier, les SIAE);
- Lutte contre les formes de pauvreté - de l'extrême pauvreté à la pression sociale sur la consommation – ce qui donne lieu à des initiatives de développement local solidaire;
- Lutte contre des prix de marché inéquitables condamnant à la disparition des petits producteurs isolés au profit d'exploitations productivistes (Commerce Equitable) ;
- Lutte contre une exploitation irresponsable des ressources naturelles risquant d'en faire perdre les bénéfices aux générations à venir dont la voix ne peut se faire entendre (Développement Durable) .

Aux responsabilités qu'entraînent ces objectifs vont correspondre dans les entreprises sociales et solidaires des pratiques qui ont une triple fonction :

L'ESS face à ses responsabilités

- 1) Tout d'abord celle de promouvoir des valeurs s'opposant à celles justifiant ou s'accommodant des inégalités;
- 2) En parallèle, celle de permettre à ces entreprises de défendre leur place sur leurs marchés respectifs ;
- 3) Avec en complément des techniques de mutualisation et essaimage qui favorisent la diffusion de ces pratiques.

1. PRATIQUES LIEES A LA PROMOTION DE VALEURS EN OPPOSITION AVEC CELLES JUSTIFIANT OU S'ACCOMMODANT DES INEGALITES

L'économie libérale et le capitalisme qui en est l'acteur principal se réfèrent à des valeurs qui justifient les inégalités par leur efficacité marchande. Les libertés accordées sur les marchés et le jeu de la concurrence vont favoriser les organismes les mieux adaptés à la défense de leurs intérêts personnels. Le bien commun, pour le capitalisme, est la résultante d'actions menées selon ces calculs égoïstes qui sont censées produire un optimum de satisfactions. Peu de place est faite dans ces raisonnements à la manière dont ces satisfactions sont partagées entre les membres de la communauté.

L'économie sociale met au contraire la priorité sur l'humain et la propriété collective des investissements. Pour elle le bien commun est le fruit d'une gouvernance démocratique des entreprises et d'une équité dans le partage des valeurs ajoutées entre les parties prenantes (producteurs; consommateurs; investisseurs).

Les nouvelles inégalités font intervenir complémentirement deux ensembles de valeurs :

- Celles de la solidarité proprement dite, au sens du devoir d'être à l'écoute des populations laissées au bord de la route par l'économie dominante . Des pratiques liées à l'insertion par le travail, au commerce équitable comme à certaines initiatives de développement local se donnent comme objectif la défense de populations "défavorisées";
- Celles liées à des objectifs de changement de comportements et/ou d'attitudes en phase avec de nouvelles attentes que qualifient des formules telles que : travailler autrement, consommer autrement,... et aussi apprendre, échanger, coopérer autrement. Des initiatives telles que le commerce équitable et les coopératives d'activités et d'emplois illustrent bien ces valeurs.

Ce que nous montrent les entreprises étudiées, c'est la complémentarité de ces trois ensembles de valeurs. Chacun de ces ensembles contribue à renforcer dans les politiques des entreprises l'objectif commun d'utilité sociale. A l'inverse l'absence de l'une ou l'autre de ces trois dimensions met en péril l'identité sociale, alternative et solidaire de l'entreprise.

On peut illustrer cette complémentarité en prenant comme exemple l'une des entreprises étudiées : AMBIANCE BOIS, née de la volonté de cinq jeunes étudiants de "refuser" les valeurs du monde capitaliste pour "choisir son travail et la manière dont on le fera". Ils vont alors se donner une charte refusant "la spécialisation à outrance" et "une frontière imperméable entre le travail et la vie" et cherchant à concilier les désirs de chacun et le respect des contraintes de l'entreprise. Le choix de principes et règles concrètes vont faciliter la réalisation de l'utopie : égalité des statuts et des salaires; pluriactivité et partage équitable des tâches; détermination par consensus des plannings de travail; temps de gestion démocratique des décisions à prendre et des solutions aux conflits...

A ces pratiques alternatives gouvernant le travail s'ajoutent celles exprimant leur solidarité avec leur environnement : valorisation de ressources locales (forêts de mélèze et douglas); développement de services de proximité ; participation à l'animation culturelle (notamment une Télé locale). C'est le contenu solidaire de leur projet autour duquel vont se forger leurs relations à l'environnement, qui entraînera 4 communes environnantes à participer au financement de leur scierie-rabotterie. L'activité solidaire est génératrice de liens

L'entreprise sera alors constituée en SAPO, Société Anonyme Ouvrière de Production, structure d'économie sociale dont les valeurs s'accordent à celles alternatives et solidaires de leur projet.

L'ESS face à ses responsabilités

Nous voyons dans cet exemple la complémentarité des trois dimensions du social, de l'alternatif et du solidaire. Nous proposons de symboliser cette trilogie par l'exposant "sas" et de qualifier les entreprises^{sas} avec leurs pratiques et politiques de marketing^{sas} pour désigner celles qui par cette combinaison de valeurs sont mieux à même de rendre compte des utilités sociales créées. Ceci a en outre l'intérêt de clarifier ce qui est à la source de polémiques sur le sens de telle ou telle dénomination abrégée : la solidarité (en particulier dans le cas des SIAE) est sujet à discussion lorsqu'elle ne s'accompagne pas de valeurs alternatives; réciproquement la recherche d'un cocon alternatif sans préoccupation d'un bénéfice à apporter à ce qui peut être défavorisé dans son environnement manquera à sa pleine vocation.

L'importance de ces complémentarités apparaît tout aussi clairement dans de tels cas où l'absence de l'une ou l'autre d'entre elles conduit à des dérives. Les domaines de notre étude permettent d'en mesurer les dangers dans les cas analysés, tels que par exemple :

- en commerce équitable, lorsqu'une entreprise capitaliste entend se donner l'image de l'équitable, alors qu'elle n'y consacre qu'une part mineure de sa production. Le label qu'elle affiche n'est plus qu'une opportunité commerciale et les contenus alternatifs et solidaire ne servent que de faire-valoir à l'objectif de profit;
- en structure d'insertion, lorsque les objectifs se limitent à remettre l'employé sous contrat au travail (pour faire du chiffre!) au point de négliger les besoins de construction de la personne;
- dans le cas de certaines coopératives puissantes qui perdent le lien avec leurs associés ou consacrent leurs budgets de communication aux même jeux publicitaires que leurs puissants concurrents capitalistes.

Il apparaît alors que, pour reprendre le premier des exemples cités, le commerce équitable risque de perdre sa crédibilité lorsqu' à la merci d'intérêts privés il est plus un argument de commerce que d'équité. Une bonne dose d'alternative donnerait un sens à l'activité proposée en structure d'insertion aux employés et favoriserait la construction de leur projet professionnel. Quant à certaines coopératives puissantes, elles auraient besoin de redonner une vie nouvelle à leurs idéaux démocratiques et de désintéressement en inscrivant dans leurs objectifs ces deux valeurs complémentaires du solidaire et de l'alternatif .

2. PRATIQUES LIEES AU GAIN ET A LA DEFENSE D'UNE SITUATION DE MARCHÉ

Si l'éthique est sujette aux dérives, elle nous éloigne a priori plus encore de la concurrence et des marchés. Doit-on alors craindre d'affronter ces derniers ?

Certaines des entreprises^{sas} étudiées semblent s'en affranchir. C'est le cas de VET'SERVICES qui vend et répare des vêtements dans un grand-ensemble de la banlieue nord de Marseille et n' a pas de concurrent à proximité. D'autres cherchent à promouvoir leurs produits auprès de consommateurs gagnés à leurs valeurs, comme AMBIANCE BOIS qui vend une gamme de produits d'aménagement et de maisons en bois dans le cadre de Salons Ecologiques. Certaines autres par contre affrontent la concurrence de par leur situation (comme les entreprises de sous-traitance) ou du fait des objectifs qu'elles poursuivent comme certains des concessionnaires du label MAX HAVELAAR. présents sur les linéaires des grandes surfaces...

Engager cette lutte frontale contre les leaders des marchés met l'entreprise sociale et solidaire sur un terrain présentant des dangers de deux ordres :

- Celui d'avoir à se confronter à la concurrence des entreprises capitalistes imposant par la concentration et la mondialisation des avantages de compétitivité ;
- Celui de consommateurs n'ayant que le souci de leurs intérêts, ce à quoi les conditionne la culture d'une société de consommation.

En cherchant à gagner des consommateurs, le danger est alors de contrevenir aux valeurs de l'alternatif et du solidaire et de se banaliser en employant les pratiques de publicité et promotion des entreprises capitalistes.

L'ESS face à ses responsabilités

C'est bien au contraire ces valeurs sociales, alternatives et solidaires qui ont à inspirer les moyens d'attirer les consommateurs tout en préservant l'originalité d'un marketing^{sas}. On peut être tenté au départ d'y chercher un refuge contre les exigences que présente la concurrence d'une Société de Consommation aux valeurs radicalement opposées. Ce doit être au contraire l'enjeu d'une lutte à mener - valeurs contre valeurs - pour manifester cette originalité sur les marchés.

Les entreprises citées ci-dessus le montrent bien. VET'SERVICES, tout protégé qu'il soit de la concurrence, ne se contente pas d'apporter un service social de proximité. Il cherche à apporter à cette population défavorisée les plus beaux produits possibles, même si d'une certaine manière c'est récupérer des valeurs de la société dominante. VET'SERVICES fait de ses exigences de qualité un signe de dignité, de respect de sa clientèle défavorisée. AMBIANCE BOIS se donne l'objectif de faire de l'éco-habitat un habitat à coûts réduits et de qualité durable et du bois qui lui est nécessaire l'opportunité de développer une ressource locale. MAX HAVELAAR cherche à promouvoir en grandes surfaces les normes exigeantes d'un développement durable des communautés de petits producteurs défavorisés et d'un commerce équitable.

Dans un cas comme dans l'autre, l'entreprise sociale et solidaire doit trouver à exprimer ces valeurs tout en évitant le risque de sombrer dans les techniques classiques du marketing.. Plus généralement les monographies des 20 entreprises étudiées nous montrent qu'il y a plusieurs façons de promouvoir ces valeurs et de gérer ces risques dans les diverses composantes d'un marketing^{sas} :

- en s'attachant à défricher les marchés qu'ouvre le développement durable, comme cela s'est produit avec l'alimentation bio, aujourd'hui avec les marchés de l'éco-construction, des énergies renouvelables;
- en développant des produits sur des dimensions de qualité, en les positionnant comme des "spécialités" ce qui est en cohérence avec les valeurs propres au social et solidaire (promotion de l'humain ; souci d'une écologie);
- en convenant de prix équitables et en s'attachant à la recherche de moyens rendant les produits accessibles aux plus démunis. . A l'exemple des ateliers d'insertion ENVIE, c'est l'esprit de coopération avec ces acheteurs démunis qui va faire "concurrence" dans un esprit social et solidaire aux prix cassés des discounters;
- en cherchant à instituer d'autres types de distribution des produits et relations avec les consommateurs marqués par des rapports de fidélité réciproque et la production de liens comme les maraîchers en AMAP qui proposent à des consommateurs des villes avoisinantes leurs légumes de saison sous forme d'abonnement à des paniers hebdomadaires : c'est alors la fidélité au contrat qui prend la place d'achats ponctuels au meilleur offrant du marché. L'échange marchand s'accompagne alors de la convivialité et du plaisir, absents des grandes machines à vendre de nos périphéries. Autant d'arguments propres à fidéliser des consommateurs privés du sel de la vie par la recherche de profit;
- en construisant son image en référence à l'entreprise autant qu'à ses produits, à l'inverse des séductions publicitaires qui se bâtissent sur le désir et les envies . L'entreprise sociale et solidaire vit sur un autre registre ses relations avec son environnement social et commercial. A la séduction, elle oppose l'authenticité. Elle s'associe aux événements qui marquent la cité, les enrichit par ses initiatives en créant ses propres événements, ouvre ses portes pour se rapprocher des populations. Elle fait appel à des autorités dont les voix se portent garantes de l'entreprise et ses produits. C'est là le langage le plus adapté à communiquer ses valeurs sans exiger pour cela des dépenses excessives de publicité.

En faisant de l'acte d'échange marchand un acte culturel motivant, en faisant des produits proposés et des services apportés une occasion pour le public de développer ses savoirs, ses engagements, de participer à ce qui se construit, l'entreprise^{sas} fait du "consommateur" un "consom'acteur", voire un adhérent qui s'intéresse aux problèmes et aux ambitions de l'entreprise^{sas} autant qu'aux produits proposés. C'est alors une porte ouverte sur la citoyenneté pour des co-participants au projet de développement local de l'entreprise.

L'entreprise sociale et solidaire exprime par ses pratiques de commerce les valeurs qui lui servent de fondement. Elle prend sur elle ces responsabilités de solidarité et de développement durable

L'ESS face à ses responsabilités

auxquelles la société d'aujourd'hui demande réponse. Et chemin faisant, elle trouve sa place sur les marchés et dans les représentations des consommateurs en opposant ce qui est force pour elle, aux forces de ses compétiteurs capitalistes.

3. MUTUALISATION ET ESSAIMAGE

On vient de tracer un tableau de "bonnes" pratiques tirées de l'observation du terrain. Mais la réalité observée nous montre que cela n'est pas la généralité. Beaucoup des entreprises sociales et solidaires qui mènent leurs activités en isolé souffrent de ces concurrences sans trouver le moyen d'y répondre.

Certaines des entreprises^{sas} observées ont lutté contre ce risque de solitude en mettant au point leur formule qui s'est révélé avoir capacité à essaimer en mutualisant des savoirs et des moyens. Parmi les entreprises que nous avons étudiées, c'est le cas d'ELAN CREATEUR qui participe à l'animation de CAP-SERVICES (un groupe de Coopératives d'Activités et d'Emplois), des JARDINS DU BREIL, adhérent des JARDINS DE COCAGNE, comme des ateliers-magasins ENVIE.

Dans tous ces cas, une structure centrale va permettre une mutualisation de pratiques et une diffusion de l'information à l'ensemble des membres de son groupe. Elle va aider à développer pour l'ensemble des adhérents des techniques nouvelles parfois en partenariat. Elle va apporter son appui aux nouvelles unités en période de lancement. Ces structures centrales sont le plus souvent formées de praticiens ayant l'expérience du terrain et partageant les valeurs de l'entreprise.

D'autres formes de mutualisation sont menées entre entreprises de métiers différents partageant certains problèmes communs (par ex.: les SIAE de la Région Parisienne, avec leurs sites web : VOIE 95; insereco 93).

Dans tous les cas cités, la centralisation est partie de la base et n'a fait intervenir que des professionnels du social et du solidaire. Dans d'autres cas, la rapidité des développements et l'obligation d'utiliser des filières non solidaires (c'est le cas pour partie du Commerce Equitable avec les Grandes Surfaces) a amené des entreprises^{sas} à engager ou contractualiser avec des "experts" du marché ceci comportant inévitablement le risque que ceux-ci par mimétisme adoptent des techniques classiques de marketing, en particulier de promotion et publicité, sans rapport avec ce qui fonde le social et solidaire au risque de faire perdre à ces entreprises^{sas} leurs valeurs fondatrices (et leur originalité!).

CONCLUSIONS

La morale que sous-tend l'économie libérale (sans toujours l'explicitier) donne priorité à l'économique sur le social et à l'initiative individuelle sur les démarches collectives. L'entreprise mesure ses responsabilités en termes de richesse accumulée. Elle compte la maximiser en favorisant la liberté de consommer et d'entreprendre. L'intérêt personnel est considéré comme le moteur essentiel de ce système et le bien public est interprété comme résultante de la somme de ces intérêts. Dès lors les pratiques de commercialisation vont trouver justification à faire appel à ces "intérêts" : les jeux de la séduction sont en accord avec cette morale. Symboliquement le mot de "marketing" se présente comme la somme des moyens de gagner sur le marché.

Les valeurs associées à l'économie sociale, alternative et solidaire se réfèrent à une autre morale. La priorité va pour les entreprises^{sas} au social, et l'économique est pour elles une contrainte plus qu'une ambition : elles ne mettent pas en effet en première place des objectifs de profit, a fortiori de rendement ou productivité (des capitaux ou du travail). L'économique est pour elles du domaine de la nécessité : équilibre de gestion; besoins liés au développement de l'entreprise, etc. A l'inverse, le social couvre pour elles tout un ensemble d'objectifs qui provoquent l'extension de ses domaines de responsabilité : objectifs de développement humain à l'interne et à l'externe (insertion); objectifs de démocratie participative et de partage (des pouvoirs, savoirs, juste rémunération du travail); objectifs de création de nouveaux rapports entre acteurs (coopération; commerce équitable) et à la nature (écologie; développement durable).

Se donnant plus de responsabilités que les entreprises capitalistes et ne disposant pas des mêmes moyens, elles ont à innover dans leurs rapports avec leurs consommateurs. Au "consommateur", elles préfèrent d'ailleurs "l'adhérent". Elle font appel à la citoyenneté et donnent une grande place à

L'ESS face à ses responsabilités

l'éducation populaire dans leurs communications. Les pratiques relevées dans les 20 entreprises^{sas} étudiées font ainsi découvrir un marketing original et fidèle aux valeurs de l'économie sociale et solidaire¹.

Il y a là un enjeu de formation en marketing^{sas} avec la nécessité croissante d'avoir à positionner, communiquer les services et produits promus et à générer des structures nouvelles permettant de les diffuser équitablement auprès d'un large public. Les grands domaines où s'exprime cette économie (développement local et/ou durable; services de proximité; produits d'une agriculture bio ou proche de ces exigences; commerce équitable etc.) sont en phase de croissance. Ils prennent peu à peu une part des marchés qui mettent tous les acteurs en éveil. C'est le moment où il faut apporter à ceux des acteurs qui adhèrent à nos valeurs les moyens humains et intellectuels qui permettront à leurs entreprises^{sas} de prendre leur juste place dans ces développements et de contribuer ainsi à la promotion des valeurs qui nous animent.

Antoine Pillet – Le Marketing Social et Solidaire – Ed. L'AMI

Annexe**LISTE DES ENTREPRISES^{SAS} ETUDIÉES**

- N° 1 - Vente directe de produits agricoles bio (LES JARDINS DU BREIL)
- N° 2 – Lieu d'animation d'un réseau d'échanges de savoirs (L'ÉCUME DU JOUR)
- N° 3 – Dépôt-vente et réparations de vêtements (VÊT'SERVICES)
- N° 4 - Bar-Alimentation de proximité (LA CABANE)
- N° 5 - Récupération et Vente d'occasion en électro-ménager (ENVIE-IdF)
- N° 6 - Médium de dialogue social (GAÏA-COMPAGNIE)
- N° 7 - Entreprise d'usinage de bois (AMBIANCE-BOIS)
- N° 8 - Restauration d'une filière laine (ARDELAINÉ)
- N° 9 - Négoce de produits écologiques non alimentaires (ÉCODIS)
- N° 10 - Entreprise de sous-traitance industrielle (AMIS-DÉVELOPPEMENT)
- N° 11 - Commercialisation d'un sel de terroir (LES SALINES DE GUÉRANDE)
- N° 12 – Commerce équitable et labelisation (1) (LOBODIS)
- No 13 – Commerce équitable et labelisation (2) (ALTER ÉCO)
- N° 14 - Médium de communication et commercialisation (SALON ILLE ET BIO)
- N° 15 - Coopérative d'Activités et d'Emploi (ÉLAN -CRÉATEUR)
- N° 16 - Association d'Appui Mutuel pour un usage social de l'Information (l'AMI)
- N° 17 – Association de formation et chantier de développement (AIME)
- No 18 – Entreprise du Bâtiment (APIJ-BAT)
- No 19 – Entreprise de Façonnage (ADJA)
- No 20 – Entreprise d'Artisanat Textile (TMD)