



**Coloquio Internacional de Economía social y solidaria en un contexto de multiculturalidad, diversidad y desarrollo territorial, 15, 16 y 17 de abril 2015 –UNCuyo / Université Blaise Pascal – Mendoza**

**« L'association El Arca outil de développement local à Mendoza : un regard à travers une approche systémique »**

**Gloria MAFFET & Annie SINDA<sup>1</sup>**

---

*« Tout est à repenser. Tout est à recommencer. Tout, en fait, a déjà commencé mais sans qu'on le sache. [...] Il existe déjà sur tous les continents, en toutes les nations, des bouillonnements créatifs, une multitude d'initiatives locales dans le sens de la régénération économique, ou sociale, ou politique, ou cognitive, ou éducationnelle, ou éthique, ou existentielle. [...] elles sont le vivier du futur. » (Morin E., 2012, p. 51-52).*

---

Dans la crise économique que traverse la planète les pays latino-américains constituent des laboratoires d'expériences d'économie sociale et solidaire d'une grande richesse et d'une grande diversité. De nombreuses initiatives collectives reposant sur les principes communs d'utilité sociale, de gestion démocratique et de coopération, apparaissent et donnent des réponses aux nouveaux besoins des populations touchées par le chômage et l'exclusion sociale.

L'économie sociale et solidaire (ESS) trouve une reconnaissance institutionnelle et académique particulièrement forte en Amérique Latine avec des orientations et des degrés différents. Elle est présente dans des textes législatifs et constitutionnels de plusieurs pays, par exemple au Venezuela, en Colombie, en Uruguay, au Mexique. En Equateur, elle est inscrite dans la Constitution qui reconnaît une économie solidaire populaire. Au Brésil, il existe un secrétariat d'Etat à l'Economie solidaire, intégré au ministère de l'Economie. La Bolivie fait, elle, une place à l'économie sociale et communautaire, au sein d'une économie plurielle. Ainsi, les gouvernements de plusieurs Etats ont déjà mis en œuvre des programmes d'action visant au développement de modèles de production alternatifs. (Coraggio, 2007 ; Guerra, 2012, Muñoz, 2014, Vaillancourt, 2013)

---

<sup>1</sup> EA 4647 - Laboratoire Communication et Solidarité - UBP, Université Clermont Auvergne, France.

En Argentine, dès le début des années 2000, des initiatives d'économie populaire fondées sur la mobilisation de ressources locales, se sont multipliées souvent en marge des circuits dits formels et en résistance ou en alternative aux politiques néolibérales. Les mouvements sociaux en réaction à la pauvreté et l'exclusion, effets induits de la crise économique, animés par des citoyens chômeurs ou militants, ont donné un essor aux activités d'ESS basées sur des pratiques de coopérativisme et de mutualisme enracinées depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. Les systèmes d'échange (trueques), les reprises d'entreprises par les travailleurs (recuperadas), par exemples ont connu un essor remarquable et se sont révélés être plus qu'une réponse transitoire au chômage qui touchait alors le pays. Aujourd'hui, il y existe plus de 200 entreprises autogérées, qui emploient plus de 10 000 personnes. Les initiatives citoyennes et les pratiques comme l'autogestion, la production responsable, l'auto-construction de l'habitat, la récupération et le recyclage des déchets, l'amélioration collective des conditions de vie, l'utilisation de monnaies sociales... se répandent de telle sorte que l'ESS commence ainsi à prendre des parts de marché aux activités capitalistes et publiques. Qui plus est, ces expériences sont encouragées par de nombreux acteurs institutionnels (gouvernements provinciaux, municipaux, ONG, universités) et par des organisations de la société civile. Ces pratiques d'ESS, au-delà de satisfaire des besoins non couverts par l'Etat ni par le marché, devraient permettre de transformer les modèles de consommation sur les principes du *buen vivir*, le consommateur devenant alors acteur (Coraggio, 2013). Ainsi, l'ESS est l'un des principaux facteurs de développement du pays, avec notamment la création par le ministère du Développement social d'un Institut national de l'associationnisme et de l'économie sociale. Elle a permis de générer plus d'un million d'emplois, dont 600 000 grâce au coopérativisme, et produit 10% du PIB en 2011<sup>2</sup>. Au niveau national, l'ESS concerne 14 millions de personnes.

Au niveau de la province Mendoza, en 2013 on dénombrait environ 200 000 personnes, producteurs, consommateurs, membres de coopératives, qui travaillent dans l'ESS<sup>3</sup>.

Selon José Luis Coraggio, pour mettre en place une ESS ancrée dans les mentalités mais aussi dans les habitudes de consommation des populations locales, il est nécessaire que l'État accompagne le mouvement sur une base démocratique en laissant une place à la société civile (2007, p. 401). Ainsi, la politique sociale en Argentine a été amenée à innover pour prendre en compte la précarité d'une grande partie de la population. Des politiques publiques, dans leur rôle de redistribution pour réduire l'écart entre ceux qui vivent richement et ceux qui vivent dans la pauvreté, ont été mises en place pour faciliter le développement des entreprises organisées par les travailleurs et les communautés. La province de Mendoza a été particulièrement exemplaire dans sa réactivité à s'approprier ces voies de développement. Des initiatives locales se développent afin de garantir la subsistance dans la « dignité » pour tous les citoyens. A l'instar de la loi de l'ESS de la province de Mendoza, promulguée en juin 2012, les décrets d'application étant en cours de discussion, la reconnaissance des organisations favorisant le travail associatif et autonome, orientées vers l'amélioration des

---

<sup>2</sup> Selon l'agence spécialisée Ansol. <http://www.greenetvert.fr/2011/12/07/leconomie-sociale-produit-deja-10-du-pib/40849> et <sup>2</sup> [http://prensa.mendoza.gov.ar/Santa Rosa consultada le 27/03/2015](http://prensa.mendoza.gov.ar/Santa_Rosa_consultada_le_27/03/2015)

<sup>3</sup> <http://prensa.mendoza.gov.ar/se-realizo-en-junin-el-primer-foro-regional-de-artesanos-y-pueblos-originarios/>, consultée le 27/03/2015.

conditions de vie de la communauté devrait permettre une économie sociale et solidaire construite de manière démocratique et collective avec une réelle collaboration entre les acteurs économiques, sociaux et politiques.

Pour illustrer notre propos, nous présentons ici un projet d'engagement sociétal et environnemental dans la province de Mendoza, en Argentine, le cas d'El Arca.

L'intérêt de ce projet, traité ici comme un réseau, réside dans la vision globale portée sur une communauté de gens qui produisent et consomment de façon responsable les produits locaux, le travail collectif, le respect de l'humain et de l'environnement au sens de la « *terre mère* », *Pachamama*, étant au cœur des préoccupations plutôt que la rémunération du capital.

L'organisation en réseau qui permet une approche systémique et l'articulation entre les parties prenantes, apparaissent dans ce cas comme un outil d'une importance fondamentale. L'enjeu est sa consolidation au niveau local, voire national, pour qu'il se constitue en chaîne solidaire pérenne de production, de transformation, de commercialisation et de consommation, dans le respect des valeurs du « *buen vivir* », concept auquel les administrateurs d'El Arca sont très attachés, qui repose sur une harmonie des individus entre eux et avec la nature.

### **Les outils du management au service de l'ESS : la théorie des systèmes, la chaîne de valeur de Porter détournée et la Théorie des Parties Prenantes (TPP).**

Les éléments de réflexion que nous présentons ici ont pour objectif de préciser l'utilisation que nous ferons du terme réseau, à partir d'un rapide regard sur la théorie des systèmes telle que définie par Edgar Morin dans son premier tome de « *La méthode : La nature de la nature* ».

Le réseau est donc abordé dans une approche dynamique sur la base que les interrelations existantes ne sont pas linéaires mais mutuelles, les éléments du réseau étant reliés en boucle. Il existe donc un effet systémique dans l'approche globale de cette représentation de notre cas. La connaissance des « parties » permet de connaître le « tout » mais s'y limiter reste une approche réductionniste car elle ne permet pas de voir d'autres dimensions en considérant que le « tout » serait la somme des parties. Dans la théorie des systèmes, von Bertalanffy<sup>4</sup> s'oppose à cette approche car le « tout » possède des qualités émergentes puisque justifie-t-il « *Le système est un ensemble d'unités en interrelations mutuelles* ». L'association entre les éléments du système est donc « transformatrice » et non « sommative » (Fortin R., 2005, p.26).

Mais, il ne convient pas dit Morin de voir le « tout » comme une fin en soi qui amènerait naturellement à une réduction de la réalité sans prendre en compte la complexité existante au sein de « *l'unité globale* »<sup>5</sup> (Morin E., 1977, p.125).

---

<sup>4</sup> Cité par Morin E., 1990, *La méthode : La nature de la nature*, Ed° du Seuil, p.101. Bertalanffy von L., 1981, *Théorie générale des systèmes*, Dunod.

<sup>5</sup> De la complexité des systèmes émerge des principes dont : - « Le tout est plus que la somme des parties », en raison des qualités émergentes dues aux interactions entre elles ; - « Le tout peut-être moins que la somme des parties », en raison des contraintes imposées par le fonctionnement des parties qui le composent ; - « Le tout est plus que le tout », en raison de la dynamique organisationnelle qui crée des rétroactions et des synergies ; - « Le tout est moins que le tout », si chacune des parties fonctionne isolément, l'optimisation de l'une d'elle entraîne des contraintes sur le tout. (Fortin R., 2005, p. 29-30).

Le système étant un circuit récursif qui se joue des complémentarités et des antagonismes pour se coproduire et se cogénérer mutuellement. Ainsi le système ne peut se concevoir que dans une approche globale, en tant qu'« *unité globale organisée d'interrelations entre éléments, actions ou individus* » (Morin E., p. 102). Il prend un caractère « *stable* » et est le produit de l'organisation, organisation seule capable de prendre en compte ces interrelations et la « *totalité* » résultant de cet « *agencement* » (Morin E., p.104). L'organisation relie, maintient, transforme le résultat. Elle va dynamiser, favoriser les « *interactions* », orienter les interdépendantes, réactions, rétroactions, les échanges. Elle permet de prendre en compte l'irréductibilité, mais aussi l'environnement dans lequel elle évolue. Elle se constitue alors en « *système ouvert* » en raison de son « *activité* » qui conduit à la transformation de l'environnement lui-même. Elle permettra de mettre en évidence les solidarités, les articulations, les compétences de ces membres.

La théorie de la complexité selon Morin doit permettre d'articuler les idées, concepts, points de vue qui se structurent réciproquement, nécessitent de s'organiser et conduit à l'efficience du système.

Ainsi, l'approche systémique telle présentée ici, est régulièrement mobilisée dans le monde de l'entreprise à la recherche d'outils d'aide à la décision qui lui permettent d'approcher la complexité inhérente à son fonctionnement et l'interdépendance avec son environnement.

Dans le prolongement de cette réflexion et pour répondre à la problématique qui se pose à El Arca et à bon nombre d'organisations de l'ESS (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 ainsi que la TPP introduite par R. Edward Freeman (1984)<sup>6</sup>. Le premier concept a été développé pour permettre aux entreprises qu'il conseillait d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Cependant, le contexte qui nous préoccupe est opposé à celui dans lequel M.E. Porter propose cet outil, c'est la raison pour laquelle nous le revisiter pour l'adapter à notre objet d'étude, les OESS.

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 », seule problématique prise en compte alors, 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 (approche systémique). Il est donc nécessaire d'examiner toutes ses activités, principales et de soutien ainsi que leurs interactions, le but

---

<sup>6</sup> Freeman définit une partie prenante comme « *toute personne ou groupe qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation* » (1984, p.46)

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].

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 TPP (stakeholders) 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)].

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. & Kramer 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.

La TPP 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 [Meriç 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, la logique économique sous-jacente restant dominante. D'ailleurs, Philippe Robert-Demontrond et Anne Joyau en analysant l'émergence de mouvements de résistance à la RSE dénoncent la sincérité des démarches de RSE [2010, p.9]

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 TPP aux OESS les aide à répondre à l'impératif de la viabilité économique par une gestion optimisée 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].

Dans un précédent travail, nous avons montré au travers de l'exemple du processus développé pour la sauce tomate produit « star » de l'El Arca comment la chaîne de valeurs intégrées permet de dégager prioritairement de la valeur sociale (par un travail dans la dignité, l'augmentation du nombre d'emplois, la solidarité entre acteurs, les liens sociaux de proximité, 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.

C'est pourquoi nous avons proposé d'utiliser cet outil pour guider le raisonnement stratégique des OESS en traduisant les variables du modèle dans leur contexte socio-économique, localisé, territorialisé et en y intégrant les valeurs de l'ESS, solidarité, confiance et réciprocité acceptées par les différentes parties prenantes.

En effet, 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 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)

Dans le cadre de ce colloque, nous prenons pour exemple l'expérience mendocine d'El Arca. Nous utilisons la TPP pour comprendre les relations entre les différents acteurs de ce

réseau sur et avec ce territoire qui permettent, en raison des interactions créées, de rendre efficient ce système en terme de valeurs. La somme de ces valeurs renforce le lien social, ainsi que la valorisation des ressources endogènes, matérielles et immatérielles de la communauté.

L'approche stakeholders que nous appliquons à notre cas donne une réelle place aux « obligations éthiques » vis-à-vis des parties prenantes de l'association. Elle amène les responsables d'OESS à définir, à partir d'un processus de décision participatif et démocratique, la prise en compte de toutes les catégories d'acteurs en termes de représentation et de rôle dans les organes de direction de sa structure. Elle stimule la confiance, la réciprocité et la coopération dans la résolution des problèmes pour intégrer les objectifs pluriels (sociaux, environnementaux et économiques), les ressources et les compétences. [Van Der Yeught C. et Vaicbourdt V. 2014, p.90]

Pour soutenir ce raisonnement, nous faisons aussi référence aux travaux de Polanyi qui dénonce l'économie de marché au sens où elle subordonne la société aux exigences du marché qui « marchandise » le travail et la terre, pour soutenir une autre organisation de l'économie qui devrait laisser la place à la démocratie, l'autonomie, l'auto-organisation, la responsabilité individuelle, et la liberté pour les individus.

### **Le cas El Arca : réseau prosomm'acteurs**

El Arca (producteurs+consomidores) 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 et de consommateurs responsables issus du réseau des familles de producteurs et des quartiers voisins, de commerces de proximités, de PMI locales socialement responsables, des ONG, et des institutions publiques, l'université, des collectivités, le gouvernement provincial de la région de Mendoza et des bénévoles. Depuis sa naissance, El Arca affiche une croissance continue, le niveau des ventes permet d'assurer maintenant environ 75% du fonctionnement annuel.

Des parties prenantes diverses et nombreuses

L'histoire de cette communauté autonome démarre bien avant la création de l'association. Dans les années 1950, ce sont les religieux tiers-mondistes dont le Padre José Maria Llorens est l'image emblématique à Mendoza, qui vont œuvrer pour soutenir les communautés dans la misère. Dans les années 1980, les habitants de l'Ouest de Mendoza vont déployer des efforts considérables pour trouver des solutions à l'extrême pauvreté et au chômage.

Plus tard en pleine crise argentine, l'action de ces mouvements s'est concentrée sur l'insertion par le travail et l'entrepreneuriat, en mettant en place une « école d'entrepreneurs ». Cette école était destinée aux jeunes et aux adultes défavorisés pour les aider à développer leur propre projet et leur apprendre à devenir des entrepreneurs plutôt que des employés.

L'association AsEM est ainsi créée en 2002. Elle est à l'origine de nombreux projets aboutis autour des liens entre entreprise, environnement et social. Dans le but de commercialiser les produits de ses adhérents, l'AsEM crée l'association civile El Arca en 2005.

Dans ses statuts elle a pour objectifs de :

- Développer les échanges à l'échelle locale, en stimulant la production et la consommation des produits locaux tout en réduisant l'utilisation de matières et d'énergie non indispensables
- Mettre sur le marché ces productions à des prix soutenables pour tous, consommateurs et producteurs
- Permettre la réinsertion efficace et durable des chômeurs et des gens défavorisés autour d'un projet socialement et environnementalement responsable.

Il s'agit donc de promouvoir le développement local et durable de la communauté basé sur des relations de coopération et de solidarité tout en répondant à l'aspiration d'autonomie de ses membres. El Arca est par essence une organisation où toutes ses parties prenantes sont potentiellement « producteurs et consommateurs » à la fois. Les producteurs d'El Arca sont pour la plupart des artisans, des petits producteurs agriculteurs et textiles et de jeunes entrepreneurs, qui, normalement, n'ont pas accès au marché du travail, et s'ils l'ont, ils ont besoin d'une activité complémentaire pour augmenter leurs revenus.

Ils produisent et acceptent aussi d'entrer dans un processus démocratique où les conditions de l'offre et la demande sont co-construites. Il faut signaler l'évolution importante depuis la naissance d'El Arca vers une gouvernance participative. 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. 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.

Ainsi, la gouvernance 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. Le comité de direction<sup>7</sup> est chargé de fixer les politiques à suivre et les objectifs à atteindre, les règlements internes et de contrôler leur application, ainsi que les décisions d'allocation des bénéfices dégagés de l'activité. Remarquons que la primauté de représentativité a été donnée aux petits producteurs (7 représentants des membres élus sur 9) par rapport aux consommateurs (2 représentants), répartition en relation avec le projet associatif originel. Ainsi, en tant que parties prenantes première, les producteurs (agricoles, de textile, artisans, etc.) interviennent dans toutes les prises de décision, les consommateurs aussi mais pour une moindre part.

A un autre niveau de la gouvernance, l'association recherche l'autonomie financière. Mais ceci ne veut pas dire, que sa viabilité économique doit dépendre entièrement des revenus tirés du marché. A terme, l'association vise à ne plus être dépendante des aides ou subventions octroyées par les différents partenaires (ONG, Etat, Mairie) pour garantir son autonomie et

---

<sup>7</sup> Le comité de direction est composé de producteurs et de consommateurs, constitué d'un président, un secrétaire, un trésorier, un commissaire aux comptes, neuf membres élus

par là même sa liberté. Elle fait aussi appel aux microcrédits par le biais entre autre de la CONAMI.<sup>8</sup> Elle cherche à profiter de ressources hybrides en faisant appel à des ressources tant monétaires que non monétaires (vente de produits et de services, investissements solidaires, appui technique, logistique et scientifique des différents membres du réseau).

Les dimensions relationnelles développées au sein du réseau, l'ancrage territorial, le capital social renforcent le développement des compétences grâce à la forte capacité d'apprentissage, d'adaptation et d'innovation des différents acteurs qui y interviennent. L'efficacité ici est le résultat des compétences managériales spécifiques au fonctionnement et principes des OESS obtenues grâce au processus d'apprentissage de la gouvernance, essentielles pour le système de création des valeurs plurielles en place. Elle devrait permettre de dégager un surplus, bénéfiques résiduels, pour investir dans des projets de développement local dans l'intérêt de la communauté.

Le principe majeur sur lequel tous s'accordent est celui du «commerce avec justice», le producteur obtenant un prix de « revient intégral » lui permettant de vivre décemment avec sa famille. Ce prix, établi par le producteur lui-même, n'est pas le résultat de l'équilibre entre l'offre et la demande mais il est obtenu en prenant en compte le coût de production réel pour un produit de qualité, le coût social permettant au producteur de vivre dignement de son travail mais aussi le coût environnemental par une production respectant la nature, les coûts de transport et de distribution, étant réduits si le produit est consommé localement (Audebrand L.K. & Pauchant T.C., 2008 p. 45).

El Arca offre donc à ses producteurs la possibilité de commercialiser leurs produits. Elle achète ces produits transformés et les vend en prélevant une partie (20 %) pour son fonctionnement ; elle fournit des conseils en matière de formation, sur les questions juridiques et sur les règles légales en matière de taxes. L'auto-organisation domine, avec l'objectif que les producteurs acceptent qu'ils ne sont pas des «employés», mais plutôt des membres à part entière de l'organisation. En retour, ils se sentent reconnus par leurs collègues et par la communauté dans la mesure où ils participent aux décisions importantes de la vie de l'association. En effet, aujourd'hui, les producteurs membres partagent la conviction qu'une «vie digne » nécessite un travail autonome et la participation à la vie de la communauté.

A un autre niveau, la relation entre les producteurs et les consommateurs n'est pas seulement définie par les produits qu'ils échangent. Il existe une relation étroite entre eux sur la base de valeurs partagées. Produire et consommer sont l'occasion de mettre en œuvre leur citoyenneté et donc des actes politiques transformateurs de la société.

En parallèle, se développe une consommation consciente et responsable de la part des familles solidaires, membres de la coopérative, autres parties prenantes, qui achètent hebdomadairement des produits aux producteurs d'El Arca. Elles participent aussi aux décisions pour l'évolution de l'association.

Pour assurer une activité pérenne, l'association a intégré d'autres consommateurs responsables et d'autres acteurs locaux : des entreprises engagées dans la RSE qui réalisent leurs achats

---

<sup>8</sup> <http://www.elarcamendoza.com.ar/historia.htm>, consultée le 20/03/2015

(vêtements professionnels, cadeaux d'entreprises, produits alimentaires), encouragées par la formation de Valos, le réseau propre à Mendoza<sup>9</sup> ; des ONG locales et nationales ; des organismes de l'Etat (en les incitant à acheter à des entreprises qui ont des impacts positifs sur le social et l'environnemental) ; des collectivités locales ; des syndicats.

Des alliances consolident ce réseau : avec des universités et institutions scolaires, pour la production et l'échange des connaissances ; avec des fondations qui promeuvent les initiatives solidaires et alternatives : Ashoka, Avina, Valos, etc. ; avec des institutions étatiques nationales et locales comme le Ministère du développement social.

Ainsi, cet ensemble est aussi un excellent outil « marketing » pour les producteurs. Ils ont en permanence des acteurs intéressés à la réussite du projet qui les informent de leurs préférences. El Arca exploite d'autant plus cet atout qu'elle cherche à se différencier par la personnalisation des produits conçus sur mesure.

Par ailleurs, El Arca va plus loin, ces consommateurs sont encouragés à participer à la vie de l'association en apportant de la valeur ajoutée par leur action: consommation responsable mais aussi bénévolat/volontariat, chacun en s'investissant à quelque degré que ce soit dans son fonctionnement. Cela peut-être en aidant le jour de la vente des paniers, en encadrant les enfants lors des matchs que les quartiers organisent, en faisant le ménage des locaux, ou tout simplement en participant aux événements organisés. Ils deviennent alors de véritables consommateurs.

Le processus est en permanence dynamisé par différentes actions dans les quartiers de Mendoza dans son périmètre d'influence : El Arca met en place des programmes d'interventions dans les écoles, d'éducation et de sensibilisation sur des thèmes environnementaux, de conscientisation sur la consommation responsable. La mission de formation, d'éducation est primordiale au sein de l'association El Arca, car la plupart du temps les personnes vivant dans les quartiers défavorisés n'y ont pas eu suffisamment accès et ne disposent pas des méthodes d'organisation, de production ou même de commercialisation pour pouvoir faire fonctionner leur propre activité. Ainsi, ces personnes pourront par la suite monter leur propre boutique ou développer leur propre atelier de production.

D'autres programmes de formation continue, grâce aux partenariats avec l'AsEM, avec des organisations comme Ashoka, avec des entreprises engagées en RSE du groupe Valos, sont régulièrement organisés comme par exemples, des ateliers pour apprendre à entreprendre, pour la transmission de savoir-faire professionnels... La diffusion des valeurs et de la vision de l'organisation fonctionne par bouche à oreille entre particuliers et par des opérations de relations publiques avec des clients institutionnels et différents partenaires.

Les exemples des projets et des échanges alternatifs constituant des exemples innovants de développement local réalisés par El Arca sont nombreux. Par exemple, dans le textile, les producteurs d'El Arca, des femmes regroupées en coopérative, confectionnent des vêtements

---

<sup>9</sup> Valos est un groupement d'entreprises engagées activement dans des politiques de RSE pour le développement local de la province. Son objectif est de contribuer, depuis le secteur entrepreneurial, à développer une « Mendoza durable ». Sa mission est d'accompagner la communauté entrepreneuriale vers un développement dans le respect du bien commun en s'engageant dans le développement économique et social de la province.

professionnels ayant un taux de renouvellement élevé, pour des entreprises de la région engagées dans des politiques de RSE. Un autre exemple d'activité phare de l'association : le panier de fruits et légumes. El Arca fonctionne ici comme une AMAP (Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne). Elle permet de réunir les petits producteurs des zones rurales ou urbaines de Mendoza pour qu'ils vendent à un meilleur prix qu'au marché de gros leur production. Les consommateurs bénéficient eux de produits frais à meilleur prix en évitant les intermédiaires. Au-delà de l'optimisation économique acquise grâce à ce système, de la confiance et du lien social sont générés entre les habitants des quartiers voisins.

Un programme plus précis de cette logique de collaboration et de complémentarité entre l'ESS et la RSE est celle établie entre la chaîne de restaurants La Marchigiana, avec l'AsEM et El Arca.

Les relations entre ces parties prenantes permettent de faire fonctionner une chaîne conviviale et solidaire identifiée au sein du réseau El Arca autour des petits producteurs, des transformateurs, des distributeurs et enfin ses consommateurs dont nous présentons maintenant les caractéristiques à partir d'un exemple<sup>10</sup>, celui autour de la sauce tomate :

- les 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) pour mettre en œuvre des pratiques d'agriculture raisonnée, respectueuses de l'environnement ;

- les ingrédients sont transformés à partir d'une recette traditionnelle fournie par la « Mama », mère du propriétaire du restaurant La Marchigiana, Fernando Barbera, et la sauce tomate obtenue est embouteillée dans un contenant en verre qui sera récupéré et réutilisé ;

- El Arca achète ces produits transformés, les labellise avec son logo et les vend en prélevant la part (20%) qui permet d'assurer le fonctionnement de sa structure ;

- 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) ;

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

- 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 utilise le produit transformé dans ces recettes, la sauce tomate ; A l'origine, il s'agissait pour le restaurant 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

---

<sup>10</sup> Nous avons choisi de présenter cet exemple parmi d'autres qui a la particularité de mobiliser un nombre important de parties prenantes diverses internes et externes tout au long de la chaîne depuis la production en passant par la transformation, la commercialisation, la formation et le financement.

proposer une sauce tomate de qualité. En effet, le produit obtenu est bien supérieur à celui des supermarchés, sans aucun des adjuvants fréquemment utilisés dans les productions industrielles, mais vendu à un prix similaire ;

- 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).

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.

A un autre niveau des relations tissées avec ses parties prenantes, El Arca pratique l'investissement solidaire, « INVERSOL », en incitant 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 « prosomm'acteurs » 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 local reconnu? Actuellement elle commercialise ses produits et services dans un réseau de plus 400 familles consommatrices responsables, 15 entreprises socialement responsables, 10 organisations sociales, 3 universités et 5 institutions publiques qui avec leurs achats génèrent du travail pour les familles entrepreneuses participantes. 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.

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 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...

### Quelques obstacles à la pérennité

Cependant, après 10 années de fonctionnement, et malgré des résultats plus qu'honorables, certaines questions peuvent être soulevées.

Par exemple, peut-on s'interroger sur la place du coordinateur, créateur de l'association qui semble incontournable dans le système de décision. En effet, les producteurs participent aux discussions, donnent leur point de vue mais ensuite se réfèrent à l'avis de Pablo Ordoñez pour prendre les décisions de production. C'est aussi lui qui possède les compétences organisationnelles et qui coordonne les activités. Une inquiétude subsiste sur la pérennité de la structure si celui-ci était amené à se retirer de son poste d'arbitre, de conciliateur, de leader charismatique omniprésent.

Un autre constat, établi par Fernando Barbera, le patron de la Marchigiana, sur le fait du manque d'émancipation des petits producteurs, formés au sein d'El Arca, qui développent une forte dépendance à la structure et n'arrivent pas à créer la leur propre pourtant objectif initial de l'association, « permettre aux petits producteurs d'entreprendre par eux-mêmes ». Cette situation limite la diffusion sur le territoire et l'ampleur du mouvement.

Par ailleurs, peut se poser la question de la dépendance qui s'est établie par rapport à l'entreprise Arcor. En acceptant de travailler avec cette entreprise sur de très grandes quantités et des délais tendus pour les commandes de blouses de travail, les productrices textiles se sont données des contraintes en contradiction avec leur capacité de production, ces commandes constituant cependant la partie la plus importante de leur revenu. Le niveau d'exigence d'Arcor, qui cherche à se donner une bonne image éthique dans ce partenariat (elle finance les investissements nécessaires à la fabrication des blouses) entraîne des tensions en interne. On peut craindre aussi la dépendance financière de l'association ainsi instaurée. La question des frontières du réseau est ainsi soulevée ainsi que celle de la croissance qui peut mettre à l'épreuve sa capacité et sa volonté de créer à la fois de la valeur prioritairement sociale et environnementale, infléchir les principes de l'ESS et faire perdre son identité au réseau.

Autant d'interrogations qui mettent en avant la difficulté de trouver des équilibres entre logiques différentes ; comment l'apprentissage de la démocratie peut-être difficile ou entravé par la recherche d'une nécessaire autonomie, d'une indispensable efficacité ; comment la création d'une communication interne permettant la construction d'accords, de sens partagé et d'une identité commune n'est pas évidente. Ce qui peut mettre en tension les perspectives d'évolution, et ce malgré des efforts remarquables pour lutter contre le décalage entre projet et réalité.

### **Conclusion**

Cette association plus qu'une réponse aux problèmes sociaux, apporte une réponse aux problèmes sociétaux de sa zone d'implantation. Si en Europe, l'ESS se traduit par des innovations en matière d'action sociale, de pratiques culturelles ou éducatives, en Argentine et plus généralement en Amérique Latine, l'innovation sociale est plus orientée sur le développement de pratiques de gouvernance, de travail, de l'entreprendre sur le socle de l'économie populaire et d'une longue lutte sociale des travailleurs. Il en résulte une intégration sociale alternative en acte en opposition à la logique économique dominante, la démocratie assurant la pérennité du contrat social.

El Arca au-delà de sa mission qu'on pourrait qualifier de service public joue un rôle totalement inséré dans le marché tout en portant les valeurs de solidarité, de confiance et de coopération. Les motifs d'entreprendre ici ne visent pas l'enrichissement personnel mais celui de la société dans son ensemble. Exister et se développer ensemble, sont le moteur d'un développement endogène. Les alternatives proposées localement sont soutenues par le monde politique comme réponse à l'exclusion. Cependant, un appui plus affirmé dans les faits est nécessaire par exemple par l'application des principes contenus dans la loi de l'ESS de la province.

El Arca crée un écosystème socioéconomique et environnemental qui dépasse les logiques de concurrence au profit de la coopération, un incubateur d'innovations sociales. 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.

*« El Arca à travers de la relation qui est établie entre producteurs et consommateurs et à travers de cette capacité d'inclure les gens a fortement activé le mouvement de l'économie sociale dans lequel nous sommes maintenant » (Roitman R.)*

En effet, l'association a eu un rôle important dans le mouvement d'ESS à Mendoza. Depuis 2009, différents acteurs (organisations socio-économiques, universités, mouvements sociaux, gouvernement...) se sont engagés dans une dynamique au sein du *Foro d'Economía Social*, pour constituer un pôle de référence visant une « *autre économie* » et pour générer des politiques publiques en relation avec l'ESS.

Elle a été la première structure de « *commercialisation avec justice* » créée. L'implication d'El Arca dans le forum régional d'économie solidaire, la participation de Pablo Ordoñez au nom de l'association à l'élaboration de la loi ESS en cours d'application, renforcent le rôle capital des actions engagées dans le processus d'intégration des personnes défavorisées sur le territoire de Mendoza et le développement du mouvement d'ESS local.

## **Bibliographie**

- Audebrand Luc K. et Pauchant Thierry C., « Commerce équitable » Sa contribution à l'éthique des affaires, *Gestion*, 2008/1 Vol. 33, p. 41-49. DOI : 10.3917/riges.331.0041
- Bertalanffy von L., 1981, *Théorie générale des systèmes*, Dunod
- 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
- Coraggio J.-L., 2013, « La Presencia de la Economía Social y Solidaria y su Institucionalización en América Latina », *United Nations Research Institute for social development*, Conférence Potential and Limits of Social and Solidarity Economy, 6-8 May, Geneva, Switzerland.
- Coraggio J. L., 2007, « Une autre économie est-elle possible sans une (autre) politique, Enseignements à partir de l'Amérique Latine », *Revue Thiers Monde*, n°190, p. 401-416.
- 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
- Fortin R., 2005, *Comprendre la complexité : Introduction à la Méthode d'Edgar Morin*, L'Harmattan.
- Freeman R.E., (1984), *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Boston: Pitman
- 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. 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.
- 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>.
- Morin E., 2012, *La voie : Pour l'avenir de l'humanité*, Fayard/Pluriel.
- Morin E., 1990, *La méthode : La nature de la nature*, Ed° du Seuil.
- Muñoz R., 2013/2014, « Bilan de l'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire en Amérique latine et défis pour l'avenir » in *Économie sociale et solidaire : De nouveaux référentiels pour tempérer la crise*, dir. Jany-Catrice F., Matyjasik N. et Mazuel P., p. 109-127.
- 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.
- Pesqueux Y. et Sole A (2009), *La société du risque*, Economica.

- 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
- Robert-Demontrond Philippe et Joyeau Anne, « Résistances à la responsabilité sociale des entreprises : de la critique des modalités à la critique de la logique économique sous-jacente », *Revue de l'organisation responsable*, 2010/1 Vol. 5, p. 5-16. DOI : 10.3917/or.051.0005
- 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)
- Vaillancourt, Y., 2013, « L'économie sociale et solidaire en Amérique latine depuis Rio+20 », *Revue Vie Économique*, vol. 5, n° 1.
- Van Der Yeught Corinne et Vaicbourdt Virginie, « L'articulation gouvernance-compétences comme déterminant de succès d'un projet associatif », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 2014/4 n° 13, p. 86-104. DOI : 10.3917/rimhe.013.0086
- Vanhulst Julien et Beling Adrian E., « Buen vivir et développement durable : rupture ou continuité ? », *Ecologie & politique*, 2013/1 N° 46, p. 41-54. DOI : 10.3917/ecopo.046.0041