

Social Entrepreneurship and Sustainable Economy: can new forms of organization combine business models and social impacts?

Thomas MAZAS
Master in Environmental Policy
Paris School of International Affairs, Sciences Po

This paper won the 2023 PSIA-CASDEN Prize
for Best Paper dedicated to Social Entrepreneurship

Introduction

« Il faut démocratiser l'entreprise pour dépolluer la planète » affirmaient Dominique Méda, Isabelle Ferreras et 3 000 autres chercheuses et chercheurs dans une tribune publiée au Monde le 15 mai 2020¹, en pleine sortie d'un confinement mondial. Parue dans 23 autres pays, cette tribune a rencontré un écho considérable. Son message est clair : repenser "l'arbitrage capital/travail/planète" est essentiel pour améliorer le bien-être au travail et amorcer la transition écologique. Et le collectif de conclure sur une note positive : "certaines entreprises sociales ou coopératives [...] ont d'ores et déjà démontré la crédibilité d'une telle voie".

En France, l'économie sociale et solidaire (ESS) représente 13% de l'emploi et 10% du PIB (Vie Publique, 2020). Sa définition a été consolidée par la loi Hamon de 2014, qui la décrit comme un mode d'entreprendre et de développement économique dont les acteurs ont un but autre que le seul partage des bénéfices, s'organisent selon une gouvernance démocratique et réinjectent dans l'organisation les bénéfices réalisés, sous forme d'investissements et de réserves impartageables. Les acteurs de l'ESS sont divers : associations, mutuelles à but non lucratif, fondations, coopératives, ainsi que certaines entreprises commerciales.

Capable de fournir des biens et des services de façon comparable aux entreprises commerciales traditionnelles, la coopérative retient particulièrement notre attention. L'*Alliance coopérative internationale (ACI)* la définit comme "une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement"². Les coopératives en France sont de différentes

¹ [Lien de la tribune](#)

² Définition issue de la Déclaration sur l'identité coopérative de l'ACI, 1895 (révisée en 1995).

natures³ : bancaire, d'agriculteurs, d'artisans, de commerçants, d'habitants, de consommateurs, de travailleurs...

Nous nous intéressons à un modèle particulier de coopératives : les SCOP (sociétés coopératives et participatives) et les SCIC (sociétés coopératives d'intérêt collectif), introduites par les lois de 1978 et 2001. Depuis ces dix dernières années, leur nombre a quasiment doublé, passant de 2300 à 4400 (CGSCOP, 2022). Pour beaucoup, les SCOP et les SCIC cristallisent les espoirs d'un renouveau démocratique dans l'entreprise, permettant de répondre de façon crédible aux défaillances écologiques et sociales du modèle productif actuel. Pour interroger cette assertion, nous partons d'une étude de cas : l'activité de la coopérative ferroviaire Railcoop. Cette perspective permettra de mieux comprendre ce modèle de coopérative (I) mais aussi de questionner son efficacité et les tensions le traversant (II).

I. Railcoop, ou l'utopie d'un rail citoyen

A. Un projet par et pour les territoires

Railcoop s'est constitué en coopérative en novembre 2019, à la fin de deux décennies de libéralisation progressive du secteur ferroviaire français. L'entreprise coopérative se positionne comme un acteur "librement organisé" (non subventionné) pour l'acheminement de voyageurs et de marchandises par voie ferroviaire, se rendant ainsi utile à des territoires enclavés et contribuant au développement d'un mode de transport à faible empreinte carbone. Railcoop a ouvert sa première ligne de fret commercial en novembre 2021⁴. Par ailleurs, Railcoop a annoncé l'ouverture pour l'été 2024 d'une ligne Lyon-Bordeaux, passant entre autres par Montluçon, Limoges et Périgueux. La coopérative a également notifié à l'Autorité

³ Certaines coopératives sont des poids lourds de l'économie française : citons les coopératives agricoles (86 milliards de chiffre d'affaires en 2022), les coopératives de commerçants (qui incluent Leclerc, Système U, Intermarché et Bioocop) ou les coopératives bancaires (Crédit Agricole, BPCE, Crédit Mutuel...)

Source : [COOPFR, 2022](#)

⁴ La ligne relie les territoires du Lot et de l'Aveyron au hub de Toulouse Saint-Jory.

de régulation des transports (ART) son intention d'exploiter des lignes telles que Lille-Nantes, Grenoble-Thionville et d'autres. Railcoop apparaît donc comme un projet citoyen mobilisateur autour d'un objectif en phase avec les besoins territoriaux et écologiques actuels.

B. “Une personne, une voix”

La force du projet Railcoop est que l'entreprise a su intelligemment exploiter son statut de SCIC⁵, lui permettant de compter parmi ses 13 700 sociétaires des salariés, des collectivités locales, des associations, des entreprises et des usagers. Regroupés en cinq collèges⁶, les sociétaires disposent chacun d'une voix au sein de leur collège (qu'importe le capital apporté), tandis que chaque collège dispose de 20% des droits de vote en Assemblée générale. Par ailleurs, Railcoop a mis en place divers cercles de réflexions thématiques ; la coopérative est ainsi un véritable “espace de délibération” (Cornu et al., 2017). Cette gouvernance entre en rupture avec le modèle de l'entreprise classique, dont la participation aux décisions est conditionnée au capital apporté. Le projet économique (développer le rail dans des territoires français enclavés) devient un “commun” (Ostrom, 1990), au sein d'une gouvernance où le rôle de chacun est reconnu.

Par ailleurs, les sociétaires de Railcoop sont composés à 97% de *personnes physiques bénéficiaires* ; ce sont les futurs usagers, ou simplement des particuliers souhaitant soutenir le projet en plaçant leur épargne. Ces derniers ont grandement contribué à l'apport de capital nécessaire pour une activité avec des coûts d'entrée élevés⁷. En ce sens, Railcoop reflète la “diversification sociale” s'étant récemment opérée au sein des des coopératives (Wagner,

⁵ SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif. Alors que le sociétariat des SCOP est exclusivement composé de salariés, celui des SCIC est ouvert aux autres parties prenantes du projet économique de l'entreprise, ayant ainsi des contributions complémentaires au projet de l'entreprise.

⁶ Les cinq collèges sont : les salariés, les personnes physiques bénéficiaires, les personnes morales bénéficiaires, les partenaires techniques et financiers, et les collectivités territoriales. Par ailleurs, au sein du conseil d'administration de Railcoop (18 membres), un même collège ne peut pas fournir plus de 6 membres.

⁷ Ainsi Railcoop dispose d'un capital social de 5,7 millions d'euros et a levé 2,6 millions d'euros en titres participatifs (titres achetés ne donnant pas droit de vote au sein de la coopérative). Source : Railcoop, 2023

2022). Ces dernières se sont en effet ouvertes à d'autres secteurs d'activité (services sociaux et environnementaux), d'autres classes sociales (classes moyennes) et d'autres types de sociétaires (usagers, collectivités...). Cette diversification rompt avec l'image traditionnelle des coopératives ouvrières militantes héritée du XIXe siècle (ibid.).

Les coopératives reposent donc sur des principes démocratiques solides, permettant l'expression d'aspirations sociales et environnementales fortes. Néanmoins, insérées dans une économie concurrentielle, les coopératives font aussi face à de nombreux obstacles.

II. Deux limites au modèle de la coopérative

A. La viabilité économique de Railcoop

Suite à des problèmes de financement, Railcoop a repoussé à plusieurs reprises le lancement de sa ligne Lyon-Bordeaux, finalement prévu pour l'été 2024. La coopérative a également annoncé la fin de son activité de fret commercial pour des raisons financières. Ainsi, en tant qu'elles limitent statutairement la rémunération des parts sociales issues du capital⁸, les coopératives manquent d'attractivité pour les investisseurs.

Les coopératives ont un but autre que le seul partage des bénéfices, mais ce sont bien des sociétés commerciales⁹ présentes sur un marché concurrentiel. Elles n'échappent donc pas aux logiques de rentabilité, notamment pour la rémunération de leurs salariés. Cette double contrainte - la recherche d'une rentabilité et l'accomplissement de leur objet social - constitue la "contradiction fondamentale" de ce modèle (Hiez, 2010). Pour autant, s'il est vrai que, à l'exception des coopératives agricoles, le taux de marge des coopératives est inférieur à celui des sociétés classiques (INSEE, 2014), les coopératives sont plus pérennes que ces

⁸ Selon la CGSCOP, la répartition des résultats nets des SCOP et SCIC en 2022 était de 46% redistribués aux salariés, 43% pour les réserves de l'entreprise et 11% de dividendes aux associés. Source : CGSCOP, 2022

Cette limitation de rémunération du capital est notamment défini par la loi, sous forme de seuils et de plafonds.

⁹ Juridiquement, les SCOP et les SCIC sont des sociétés anonymes (SA, SARL ou SAS).

dernières (CGSCOP, 2022). La coopérative reste donc un modèle performant d'un point de vue économique.

B. L'ambiguïté originelle de Railcoop : la libéralisation du rail comme "opportunité" ?

Railcoop dresse le constat d'une diminution de 11,8% du service exploité par la SNCF et de la fermeture de 4 145 km de petites lignes ferroviaires entre 2005 et 2020 (contre 587 km de lignes à grande vitesse mises en service). Dans le même temps, Railcoop décrit le processus de libéralisation du ferroviaire comme "une formidable opportunité pour développer de nouveaux services sur tous les territoires" (Railcoop, 2023). Sans commenter ici la pertinence de la libéralisation du secteur ferroviaire français, l'on peut a minima se questionner sur la responsabilité de l'Etat dans l'arrêt progressif de l'exploitation des petites lignes ferroviaires, à l'heure où le train s'impose comme un moyen sûr et efficace de réduire notre dépendance aux énergies fossiles, de limiter l'artificialisation des sols et de repenser le schéma français d'aménagement du territoire (Bigo, 2020). A nos yeux, il existe donc un risque que Railcoop contribue à légitimer le désengagement de l'Etat d'une politique publique essentielle, le rail. S'il est vrai que le projet de Railcoop permet à des citoyens de s'emparer eux-mêmes de ces sujets et de les rendre apparents dans le débat public, il nous paraît révélateur de l'ambivalence du modèle coopératif.

En effet, d'autres coopératives se sont formées à la suite de défaillances du secteur privé (délocalisations ou faillites d'usines¹⁰) ou du désengagement de secteur public (par exemple Enercoop, fondée en 2005 suite à l'ouverture à la concurrence du marché de l'électricité). Tout autant que pour le secteur associatif, il existe un risque réel de sous-traitance par l'Etat de certaines activités non rentables et à fortes valeurs sociales (Hely, 2008) ou nécessitant des investissements importants (ferroviaire, énergie...). Le modèle de la

¹⁰ Voir l'exemple emblématique de Scop-ti dans Wagner (2022)

coopérative est donc toujours à inscrire dans un débat plus large sur le rôle de l'Etat dans l'économie.

Conclusion : la coopérative est-elle un modèle d'entreprise viable pour faire face aux enjeux sociaux et environnementaux actuels ?

Ce tour d'horizon de l'entreprise *Railcoop* nous donne un bon aperçu des tensions parcourant le modèle de la coopérative. En instituant une gouvernance partagée de l'entreprise, en repensant le rôle du capital dans la prise de décision et en interrogeant l'importance donnée au profit, la coopérative est sans aucun doute un modèle d'organisation adapté aux enjeux sociaux et environnementaux actuels. Néanmoins, ce modèle ne doit pas être idéalisé : la coopérative est également un "lieu de tensions, de protestations et de débats" (Wagner, 2022), car ses parties prenantes ne partagent pas toujours les mêmes conceptions du travail et de l'émancipation (ibid.). Cela est d'autant plus vrai que les coopératives touchent désormais des catégories socio-professionnelles et secteurs d'activité divers. Par ailleurs, un débat persiste quant à la généralisation du modèle de la coopérative, et de son positionnement vis-à-vis de l'action de l'Etat.

La coopérative se vit bien souvent comme un modèle d'organisation militant et citoyen, qui permet aux salariés (mais pas uniquement) de s'organiser autour d'un projet commun. Dépassant la seule recherche de profit, la coopérative relève d'un "patrimoine immatériel commun", fait de règles, de processus, d'idées, d'espoirs (Cornu et al., 2017). Elle fidélise et reconstruit notre rapport au territoire et au collectif.

Dans l'ensemble, le modèle de la coopérative a donc fait ses preuves. Désormais, il ne s'agit plus de s'interroger sur la capacité des coopératives à être un moteur d'une transformation économique, sociale et environnementale, mais bien de savoir si ce modèle

peut et doit se généraliser à l'ensemble de l'économie (et si oui, comment). Ce débat n'est pas nouveau : il a traversé tout le XIXe siècle, et a fait l'objet de nombreuses controverses qui ont irrigué les mouvements militants ouvriers et la pensée socialiste. Aujourd'hui, les projets coopératifs peuvent parfois diverger dans leur finalité, leur sociologie et leur discours (Dacheux et Goujon, 2015). Pour rendre les coopératives plus attractives, diverses politiques publiques peuvent être mises en place par les pouvoirs publics¹¹. Il semble aussi qu'un frein important à leur développement soit le poids exercé par une certaine conception du profit et de la rentabilité du capital. Or, sur ces deux terrains (politiques publiques d'un côté, contre-proposition culturelle de l'autre), le mouvement coopérativiste paraît parfois manquer d'une certaine unité et d'une ligne idéologique forte. En témoigne leur faible place dans le débat politique, duquel la thématique du modèle de l'entreprise est absente (si ce n'est pour mettre en avant le modèle de la start-up).

A minima, le débat sur la place des coopératives dans l'économie est ponctuellement ravivé par les crises sociales. L'ONU avait ainsi qualifié l'année 2012 d'*année internationale des coopératives*, et un regain d'intérêt s'était fait ressentir en France en 2014 au cours du vote de la loi Hamon sur l'ESS. Plus récemment, en avril 2023, l'Assemblée générale de l'ONU a adopté une résolution sur "la promotion de l'économie sociale et solidaire au service du développement durable". Culminait ainsi "le cycle de reconnaissance internationale de l'ESS ouvert par la pandémie de Covid-19" (Duverger, 2023), au cours duquel l'ESS a été porté aussi bien à la Commission européenne, à l'OCDE, à la Conférence Internationale du Travail (CIT) qu'à l'ONU¹². Néanmoins, il peut être craint que cette effervescence soit passagère, le retour au *statut quo* n'étant jamais très loin.

¹¹ Voir les pistes soulevées par le chercheur Timothée Duverger dans un [article](#) publié sur *Alternatives Economiques* le 30 mars 2023.

¹² Voir : [à l'ONU](#), [à la Commission européenne](#), [à l'OCDE](#), [à la CIT](#).

Ainsi, les espoirs que cristallisent le modèle de la coopérative sont-ils trop hauts ? A cette question, la sociologue Anne-Catherine Wagner nous propose une piste de réflexion pertinente :

“Les coopératives sont nées avec le poids des responsabilités qu’elles portent et qui ont fluctué au cours des ans. Chargées de faire advenir l’émancipation ouvrière, la paix sociale, l’autogestion, le bonheur au travail, la démocratie dans l’entreprise et la production des emplois, elles sont presque vouées à décevoir. Pas plus qu’elles ne sauraient assumer toutes ces missions, elles ne peuvent faire disparaître le capitalisme financier. Elles constituent en revanche une expérimentation fondée sur la remise en cause de l’opposition entre travail et capital, qui éclaire les conditions de possibilité d’un partage des richesses et du pouvoir.”
(Wagner, 2022, p. 318)

Bibliographie

Références académiques

Bigo, A. (2020). Les transports face au défi de la transition énergétique. Explorations entre passé et avenir, technologie et sobriété, accélération et ralentissement.. Economies et finances. Institut Polytechnique de Paris.

CORNU Marie, ORSI Fabienne & ROCHFELD Judith (dir.) (2017). Dictionnaire des biens communs, Paris, PUF, coll. « Quadrige ».

Dacheux, É., & Goujon, D. (2015). L'économie solidaire : une transition vers une société post-capitaliste ? In Glémain, P., & Bioteau, E. (Eds.), *Entreprises solidaires : L'économie sociale et solidaire en question(s)*. Rennes : Presses universitaires de Rennes. doi :10.4000/books.pur.58016

Hiez, D. (2010). Vers une autonomie du droit coopératif ? *Revue internationale de l'économie sociale*, (317), 44–60. <https://doi.org/10.7202/1020880ar>

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action (Political Economy of Institutions and Decisions)*. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511807763

Wagner, Anne Catherine (2022). *Coopérer - Les Scop et La Fabrique de l'Intérêt Collectif*. CNRS Editions.

Autres références

Confédération Générale des SCOP (2022). Rapport d'activité 2022, <https://rapport-activite.les-scop.coop/.2022/#page=1>

Duverger, T. (2023, 18 avril). L'ONU reconnaît l'économie sociale et solidaire. *Alternatives Economiques*. https://www.alternatives-economiques.fr/timothee-duverger/lonu-reconnait-leconomie-sociale-solidaire/00106606?utm_campaign=sharing&utm_content=twitter

Hely M. (2008, 11 février). L'économie sociale et solidaire n'existe pas. La vie des idées. <https://laviedesidees.fr/L-economie-sociale-et-solidaire-n-existe-pas.html>

Railcoop (2023, janvier). Dossier de presse. <https://www.railcoop.fr/wp-content/uploads/2023/01/dossier-de-presse-janvier023bis.pdf>

Vie Publique (2020, 11 février). L'économie sociale et solidaire, un modèle économique alternatif. Vie Publique. <https://www.vie-publique.fr/eclairage/273129-less-economie-sociale-et-solidaire-un-modele-economique-alternatif#:~:text=Encadr%C3%A9e%20par%20la%20loi%20depuis,ESS%20rel%C3%A8vent%20du%20secteur%20tertiaire.>