

# Perspectives de l'économie sociale et solidaire 2017

Document de synthèse  
Janvier 2017



**ESS**  
France

Chambre  
française  
de l'Économie  
Sociale  
et Solidaire

**EUROGROUP**  
CONSULTING

# SOMMAIRE

---

- I. INTRODUCTION
- II. ANALYSE DES RESULTATS
- III. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ET GRANDS ENJEUX
- IV. MONOGRAPHIES PAR SECTEUR

# INTRODUCTION

---

# PERSPECTIVES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE 2017

## CONTEXTE DE L'ÉTUDE

---

- **La Chambre Française de l'Economie Sociale et Solidaire, qui porte désormais le nom d'ESS France, a vocation à promouvoir l'économie sociale et solidaire en France et à l'international.**
  - Elle assure la représentation et la promotion de l'économie sociale et solidaire, notamment auprès des pouvoirs publics nationaux et internationaux, et défend et promeut les intérêts du secteur.
  - Elle est un lieu de réflexion permanente sur la place et le rôle joué par les organisations et entreprises de l'économie sociale et solidaire dans la vie économique et sociale .
- **Dans le cadre de sa Commission sur la Stratégie de développement de l'ESS, les membres d'ESS France ont constaté qu'il n'existait pas à ce jour de cartographie prospective et dynamique de l'ESS et de ses leviers de développement dans l'économie française.**
- **ESS France et EUROGROUP Consulting, cabinet de conseil intervenant régulièrement au sein du secteur de l'ESS, se sont rapprochés pour produire cette première édition des Perspectives de l'Economie Sociale et Solidaire 2017.**
  - Cette édition 2017, basée sur un travail réalisé au cours de l'année 2016, a permis de tester une méthodologie qui pourra être affinée au cours des prochaines éditions.
  - L'ambition pour ces prochaines éditions est d'élargir le plus possible le spectre des secteurs d'activité couverts, afin de présenter un état des lieux le plus exhaustif possible sur la situation et les perspectives de l'ESS.

# PERSPECTIVES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE 2017

## OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

---

- **Cette étude, fruit de la collaboration entre ESS France et le cabinet Eurogroup Consulting, a vocation à identifier le potentiel de développement de l'Économie Sociale et Solidaire.**
  - Son objectif est de mettre en lumière les secteurs à potentiel de développement, d'en analyser et expliciter les leviers et les freins, et de fournir une cartographie du développement de l'ESS.
  - Cette étude a également pour objet de caractériser le positionnement de l'ESS sur des problématiques et des tendances actuelles traversant l'économie.
- **L'ESS, qui représente 10% du PIB français, est présente dans tous les secteurs économiques d'activités. Sur les 21 ensembles économiques découpés en grands secteurs, 12 ont pu être sollicités.**
  - Les 12 grands ensembles économiques interviewés sont : action sociale et médico-sociale , santé et protection sociale ; lutte contre l'exclusion ; aide, soins et services à domicile ; insertion par l'activité économique ; agriculture ; industrie ; banque de détail ; assurance ; transports ; tourisme (vacances et loisirs) ; communication.
  - Les 9 grands ensembles économiques qui n'ont pu être auditionnés sont : bâtiment ; commerce ; culture ; éducation populaire ; énergie ; enseignement et formation professionnelle ; hébergement ; petite enfance ; sports. Ils seront intégrés dans la 2<sup>ème</sup> édition prévue en 2018.
- **Afin d'identifier les freins et leviers du développement, un interlocuteur a été identifié.**
  - Pour chaque grand ensemble économique, les décideur.e.s et représentant.e.s des fédérations nationales ont été interrogé.e.s sur leur vision de l'ESS au sein de leur secteur d'activité.
  - En plus de doter les acteur.e.s de l'ESS d'une vision détaillée de leur activité, l'ambition de cette étude a été de trouver les facteurs communs du développement, ainsi que des freins et des mesures transverses entravant la progression de l'ESS.
  - Cette méthodologie s'est appuyée sur un questionnaire (cf. annexe), ainsi qu'un ou plusieurs entretiens afin d'ouvrir la réflexion à d'éventuels sujets périphériques.
- **Cette première édition s'est aussi attachée à mettre en lumière le positionnement de l'ESS dans la dynamique de développement de l'économie collaborative et des sujets liés au numérique.**

# PERSPECTIVES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE 2017

## PÉRIMÈTRE DES ACTEURS RENCONTRÉS

- **12 entretiens** ont été réalisés en 2016 au sein des 21 structures de l'ESS sollicitées dans le cadre de l'étude. Le choix de ces interlocuteur.e.s a été fait avec le souci de retranscrire la diversité de l'univers de l'ESS et s'est porté sur les acteur.e.s majeurs de chacun des domaines identifiés.

### Secteurs d'activité

### Structure rencontrée

### Interlocuteur.e au sein de la structure

Action sociale et médico-sociale	UNIOPSS	Benoit MENARD, Directeur général
Santé et protection sociale	FNMF	Roland BERTHILIER, Secrétaire général
Lutte contre la pauvreté	Collectif Alerte	François SOULAGE, Président
Aide, soins et services à domicile	UNA	Nicole STREIGNART, Directrice générale
Insertion par l'activité économique	FNARS	Florent GUEGUEN, Directeur général
Agriculture	COOP de France	Denis VERDIER, Membre du bureau
Industrie	CGSCOP	Gérard CASSISI, Délégué industrie
Banque	AIBC	Jean-Louis BANCEL, Président
Assurance	FFA (anciennement GEMA)	Arnaud CHNEIWEISS, Délégué général
Transports	France Groupements	Anne-Charlotte DONSE, Déléguée générale
Vacances, loisirs et act. socio-éducatives	UNAT	Sylvain CRAPEZ, Délégué général
Communication	Fédération des Scops de Com'	Nathalie JAMMES, Déléguée générale



# ANALYSE DES RÉSULTATS

---

# UNE LENTE MONTÉE DES MENACES POUR LES BASTIONS, ET UN DÉVELOPPEMENT DANS DES VENTS CONTRAIRES POUR LES SECTEURS NON HISTORIQUES (1/2)

Secteurs d'activité	Poids de l'ESS dans le secteur	Dynamique ESS au sein du secteur	Potentiel de développement de l'ESS 2018-2020	Intensité des facteurs de résistance pour l'ESS <sup>1</sup>
Action sociale et médico-sociale	●	➔	++	—●—
Santé et protection sociale	◐	➔	++	—●—
Lutte contre l'exclusion	●	➔	+++	—●—
Aide, soins et services à domicile	◐	➔	++	—●—
Insertion par l'activité économique	◐	➔	+++	—●—
Agriculture	◐	➔	++	—●—
Industrie	◐	➔	+	—●—
Banque de détail	◐	➔	=	—●—
Assurance	◐	➔	=	—●—
Transports	○	➔	+	—●—
Tourisme (vacances et loisirs)	◐	➔	++	—●—
Communication	○	➔	++	—●—

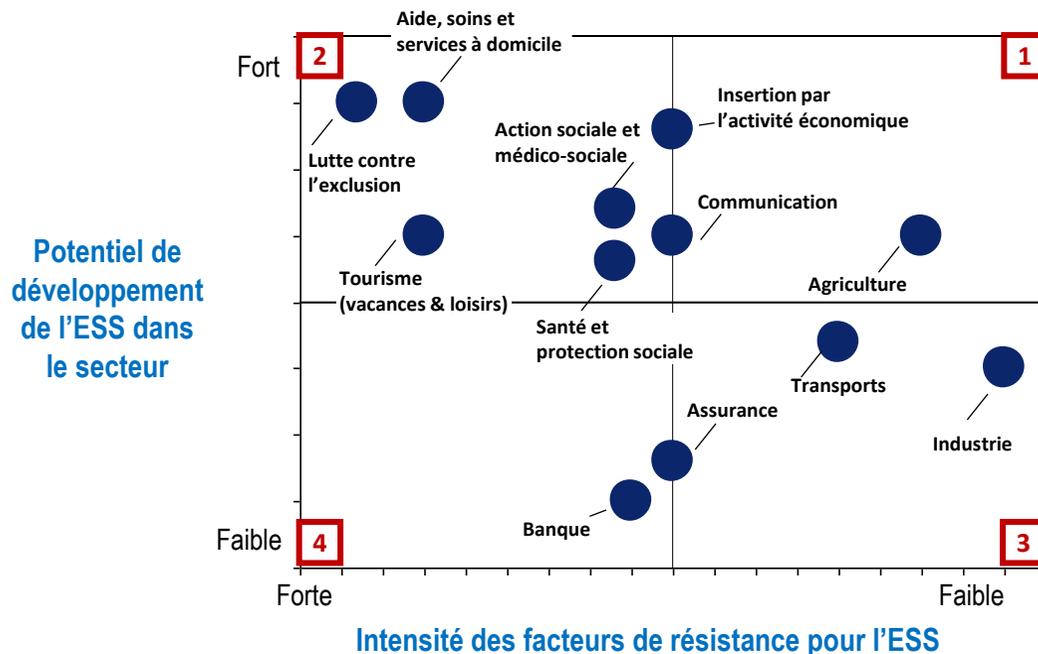
- L'ESS a encore un potentiel de progression sur les secteurs de l'action sociale et de la santé, qui poursuivent leur développement malgré des vents contraires (concurrence accrue, sur des activités de plus en plus sensibles aux prix)
- La banque et l'assurance sont des secteurs très mûrs, traversés par une montée du réglementaire dont les impacts sur les acteurs de l'ESS sont importants
- Dans les secteurs où elle est peu présente (transports, communication), l'ESS a une carte à jouer mais son développement pourrait être entravé par son modèle économique pas toujours en phase avec les logiques concurrentielles

**Légende** Poids ○ Très faible ◐ Limité ◑ Significatif ◒ Majoritaire ● Très important Potentiel = Très faible + Limité ++ Significatif +++ Important

1. Cet indicateur qualifie le degré de difficulté d'implantation ou de développement de l'ESS dans chaque secteur (évaluation réalisée de manière qualitative sur la base des réponses obtenues et d'un jugement critique sur le secteur)  
La lecture se fait de la manière suivante: plus le curseur est à gauche, plus le facteur de résistance pour l'ESS est élevé.

# UNE LENTE MONTÉE DES MENACES POUR LES BASTIONS, ET UN DÉVELOPPEMENT DANS DES VENTS CONTRAIRES POUR LES SECTEURS NON HISTORIQUES (2/2)

Matrice freins / potentiel



- 1** Secteurs se positionnant comme très porteurs pour l'ESS
- 2** Secteurs ayant un bon potentiel de développement dans un contexte défavorable à l'ESS
- 3** Secteurs ayant un potentiel de développement plus faible mais dans un contexte favorable à l'ESS
- 4** Secteurs ayant des perspectives de développement limitées pour l'ESS

# DES POINTS D'APPUI HISTORIQUES ET DES FACTEURS DE FRAGILITÉ QUI SE RENFORCENT DANS UN ENVIRONNEMENT MOUVANT(1/3)

## Secteurs d'activité

## Enjeux du secteur

## Pertinence de l'ESS par rapport à ces enjeux

Action sociale et médico-sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>La pérennisation du financement dans un contexte de baisse des ressources publiques et de demande croissante</li> <li>Des exigences de professionnalisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une logique d'appel d'offre surpondérant le prix peu favorable à l'ESS</li> <li>Un ancrage dans les territoires qui est un point fort et de différenciation par rapport au secteur marchand</li> </ul>
Santé et protection sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une montée de la couverture collective, ce qui pénalise les petits acteurs...</li> <li>... et mène à la concentration du marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des acteurs de l'ESS peu engagés dans une diversification pourtant nécessaire</li> <li>Capacité d'innovation inégalée de l'ESS mais pas toujours valorisée</li> </ul>
Lutte contre l'exclusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendance au basculement d'activités de la puissance publique vers ce secteur</li> <li>Capacité de réponse au développement de la demande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondamentaux de l'ESS en phase avec le marché</li> </ul>
Aide, soins et services à domicile	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montée en puissance du marketing</li> <li>Entrée de nouveaux acteurs, et compétitivité prix qui devient prédominante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de force de frappe marketing, en dépit d'une image en cohérence avec le secteur</li> <li>Compétitivité prix des acteurs de l'ESS limitée par essence du fait de la mutualisation</li> </ul>
Insertion par l'activité économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouveaux défis démographiques</li> <li>Atomisation de la lutte contre la pauvreté dans tous les autres secteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondamentaux de l'ESS en phase avec le marché</li> </ul>
Agriculture et agro-alimentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poids croissant de la grande distribution</li> <li>Nouvelles demandes sociétales (démarche bio)</li> <li>Concurrence accrue dans un marché devenu international</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertinence de la dimension coopérative, élément de régulation du marché</li> <li>Capacité intrinsèque des statuts ESS à intégrer les parties prenantes</li> </ul>

# DES POINTS D'APPUI HISTORIQUES ET DES FACTEURS DE FRAGILITÉ QUI SE RENFORCENT DANS UN ENVIRONNEMENT MOUVANT (2/3)

## Secteurs d'activité

## Enjeux du secteur

## Pertinence de l'ESS par rapport à ces enjeux

Secteurs d'activité	Enjeux du secteur	Pertinence de l'ESS par rapport à ces enjeux
Industrie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prise en compte de la globalisation, qui s'accélère...</li> <li>... parallèlement à une relocalisation de certaines activités et une sensibilité croissante des clients aux conditions de production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacité démontrée des SCOP à résister aux aléas de marché (préoccupation majeure de sauvegarde de l'activité avant la rentabilité)</li> <li>Grande pertinence du statut de SCOP pour la reprise par les salariés et la transmission</li> </ul>
Banque de détail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pression réglementaire croissante</li> <li>Pression consumériste et exigences croissantes de responsabilité adressées aux acteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modèles coopératifs et mutualistes contre-poids naturels aux excès de la finance</li> <li>Ancrage territorial déterminant aux yeux des clients, à la recherche de valeurs</li> </ul>
Assurance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pression réglementaire croissante</li> <li>Mutations engendrées par la révolution numérique</li> <li>Intermédiation par les comparateurs d'assurance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concentration possible en ESS par la mise en commun de moyens comme le démontre le statut de SGAM<sup>2</sup></li> <li>Capacités de déploiement intrinsèquement plus limitées dans le monde mutualiste</li> </ul>
Transports	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cabotage et concurrence déloyale à l'échelle européenne (asymétrie de réglementation)</li> <li>Activité en baisse dans un contexte économique incertain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horizon court-termiste de la plupart des acteurs, mobilisés pour leur survie, qui s'articule peu avec les fondamentaux de l'ESS</li> </ul>
Tourisme (vacances & loisirs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evolution forte du modèle d'activité (montée du low cost et de l'intermédiation)</li> <li>Changement des modes de consommation : individualisation, passage à un marché de la demande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en commun de moyens perçue comme complexe en statut ESS</li> <li>Principe de mutualisation peu en phase avec les tendances de consommation et les attentes client</li> </ul>
Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensification de la digitalisation</li> <li>Multiplication des leviers marketing à travers les différents canaux de communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attentes de diversité culturelle, d'innovation sociale, etc. en phase avec l'ESS</li> <li>Horizon temporel des acteurs du digital à rebours de la philosophie de l'ESS</li> </ul>

2. SGAM : Société de groupe d'assurance mutuelle

# DES POINTS D'APPUI HISTORIQUES ET DES FACTEURS DE FRAGILITÉ QUI SE RENFORCENT DANS UN ENVIRONNEMENT MOUVANT (3/3)

---

## Les vents contraires

- La démutualisation, accélérée par la montée de la consommation individualisée, l'exigence de prix bas et la baisse des ressources publiques, est un frein majeur au développement.
- Le rapprochement entre acteurs et la mise en commun de moyens, leviers majeurs d'efficacité, ne sont pas facilités en statut ESS.
- L'ESS a une difficulté historique et ontologique à se valoriser pour son mode d'action et ses impacts, ce qui devient un véritable frein dans un univers à la recherche de labellisation.

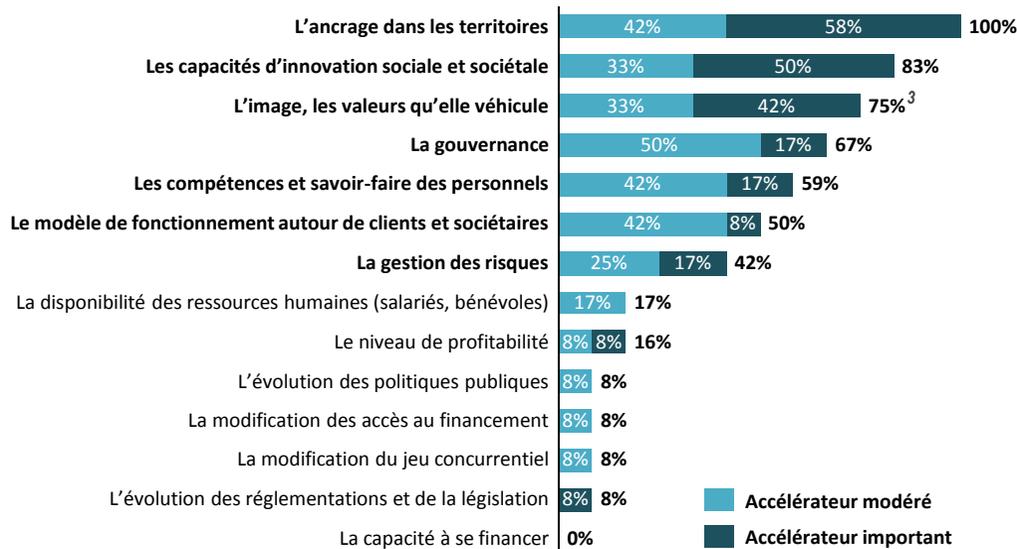
## Les points d'appui de l'ESS

- Les acteurs de l'ESS sont naturellement structurés autour des territoires, qui redeviennent l'échelon de référence.
- La responsabilité sociale et environnementale est intrinsèque aux acteurs de l'ESS, qui ne savent pas toujours la mettre en valeur comme leurs concurrents du secteur lucratif.
- La capacité d'intégration de l'ensemble des parties prenantes est une force de l'ESS, même si elle pourrait être renforcée par le digital, virage qui reste encore à prendre.

# DES ACCÉLÉRATEURS SPÉCIFIQUES À L'ESS QUI RESTENT À TRANSFORMER EN AVANTAGES CONCURRENTIELS, ET DES FREINS MAJORITAIREMENT EXOGÈNES

## Facteurs identifiés comme accélérateurs du développement de l'ESS

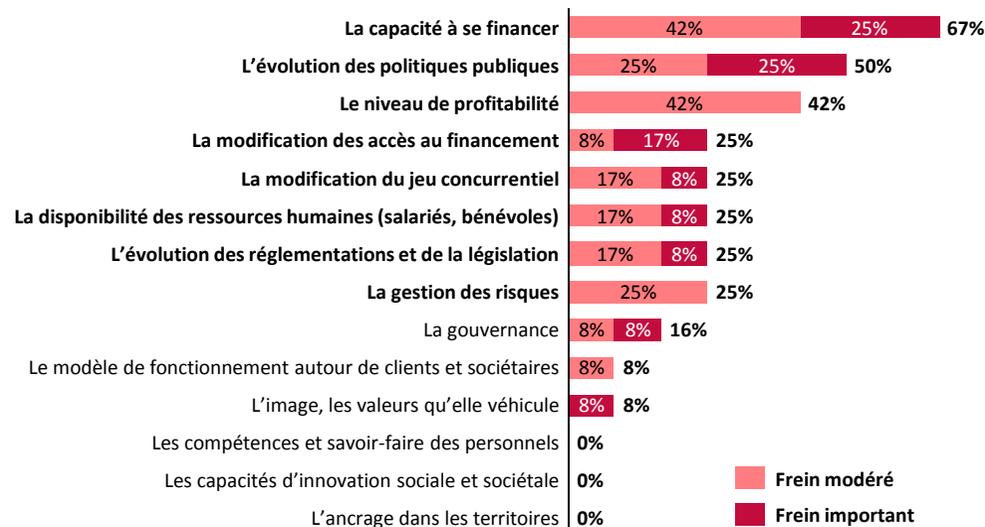
En % des réponses



- Les facteurs identifiés comme accélérateurs du développement de l'ESS révèlent une forte spécificité : tant l'ancrage dans les territoires que les capacités d'innovation sociale sont l'apanage de l'ESS, et ne sont pas partagés par les autres acteurs.
- L'exploitation de ces accélérateurs serait donc différenciante vis-à-vis de la concurrence à laquelle l'ESS fait face aujourd'hui sur de nombreux secteurs, et serait le moyen de réaffirmer son identité face au privé lucratif.
- Cette considération soulève une question clef : l'ESS est-elle capable de transformer et monétiser ces spécificités en avantages concurrentiels et en valeur ? (par exemple, par la prise en compte dans les critères d'appel d'offres de la territorialité)

## Facteurs identifiés comme freins au développement de l'ESS

En % des réponses



- Contrairement aux accélérateurs, le secteur doit composer avec des freins qui sont largement exogènes. Les acteur.e.s de l'ESS n'ont qu'une prise limitée sur ces facteurs qui entravent leur développement.
- Sur un certain nombre de ces menaces exogènes, l'ESS peut néanmoins agir en accentuant ses efforts de représentation pour accroître la reconnaissance de ses spécificités et la défense de ses intérêts.
- Le facteur identifié comme étant le plus important, la capacité à se financer, reste un frein dans un contexte de financement nécessaire, mais des évolutions positives ont été faites dans ce domaine (titres associatifs, acteurs spécialisés, etc.)

3. 75% des répondant.e.s ont identifié l'image et les valeurs véhiculées par l'ESS comme étant accélérateur du développement; 33% l'ont identifié comme accélérateur modéré et 42% comme accélérateur important

# DES INITIATIVES À LANCER SUR LA GESTION DES RISQUES ET LA DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES HUMAINES POUR RENOUVELER LES POINTS D'APPUI DE L'ESS

## 3 accélérateurs clairement identifiés

L'ancrage dans les territoires

Les capacités d'innovation sociales et sociétales

L'image, les valeurs qu'elle véhicule

## 2 facteurs sur lesquels les décideurs ont du mal à se positionner

La gestion des risques

- L'ESS est statutairement tournée vers le long terme (réserves impartageables, processus de décision, etc.). C'est un avantage pour certains secteurs ; pour d'autres comme les marchés dynamiques, cette particularité freine les acteurs.
- L'enjeu sur certains secteurs n'est pas de limiter les risques, mais d'en prendre. La gestion des risques telle qu'elle est prévue statutairement y est donc moins adaptée.

La disponibilité des ressources humaines

- La faible notoriété de l'ESS, son image parfois négative peuvent constituer un frein au recrutement.
- En revanche, une fois impliquées, les ressources humaines font preuve d'un fort engagement, alimenté par les valeurs de l'ESS.

## 3 freins majeurs pour l'ESS

La capacité à se financer

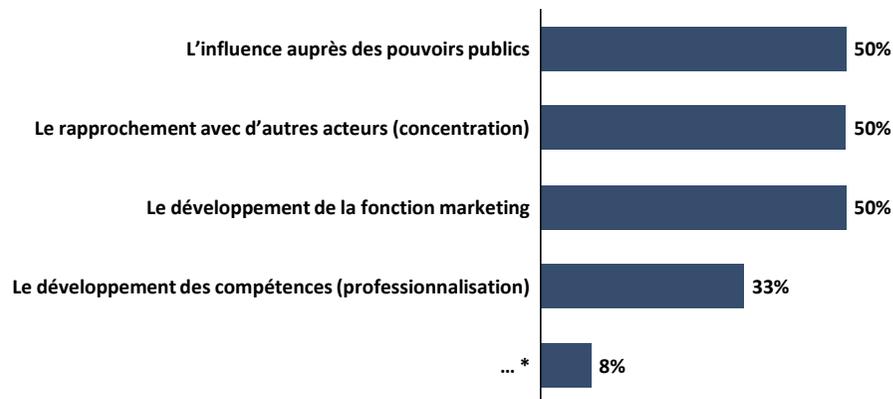
L'évolution des politiques publiques

Le niveau de rentabilité

# UNE GRANDE DIVERSITÉ DES POINTS DE VUE SUR LES ACTIONS PRIORITAIRES À MENER POUR DÉVELOPPER L'ESS

## Actions identifiées comme prioritaires pour le développement de l'ESS

En % des réponses (3 choix possibles)



### \* Autre réponses citées (à égalité) :

- Développer la capacité à prendre des risques
- Développer la capacité à remettre en cause son modèle de fonctionnement
- Diversifier les financements
- Elargir l'offre
- Faire face à la révolution numérique
- Réaffirmer ses valeurs
- Singulariser les offres
- Travailler des champs nouveaux
- Valoriser davantage le statut du coopérateur.e et de l'administrateur.e

Lecture : 50% des répondants ont identifié le développement de la fonction marketing dans les 3 actions prioritaires pour le développement de l'ESS.

- Les acteur.e.s ont pris conscience de la montée du marché et en mesurent les dangers y compris dans des secteurs où l'ESS est historiquement en quasi-monopole (aide à domicile, action sociale, insertion, etc.)
- Globalement, le consensus est assez limité sur les actions à entreprendre, ce qui ne facilite pas l'action des instances et organisations fédératives. Ce manque de consensus tient notamment à la grande hétérogénéité des acteur.e.s
- La priorisation des actions à entreprendre est indispensable pour faciliter le développement de l'ESS dans chacun des secteurs

# PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ET GRANDS ENJEUX

---

# LE DÉVELOPPEMENT DE L'ESS S'INSCRIT DANS DES MARCHÉS QUI SONT EN PROFOND BOULEVERSEMENT (1/2)

## Le contexte des marchés



## L'impact sur l'ESS

La quasi-totalité des marchés est désormais traversée par une fracture plus ou moins marquée, qui est celle de la **sensibilité au prix**, délimitant deux segments :

- D'une part, les clients, les acteurs très sensibles au prix, à la recherche de la plus grande efficacité (entendu comme la recherche des résultats maximum avec des moyens minimum)
- D'autre part, des segments pour lesquels le facteur prix est moins marqué, et qui prennent en compte d'autres paramètres, dont les impacts sociaux et environnementaux

**L'innovation**, notamment technique, est aujourd'hui un très puissant facteur de création de valeur, créateur de rente pour les acteurs qui savent la stimuler par l'investissement, notamment dans la recherche-développement, et conserver leur avance

La **montée du collaboratif** est une tendance transversale sur l'ensemble des marchés, qui peut remettre en cause les rentes de certains acteurs, et est un puissant facteur d'efficacité

Parallèlement au mouvement de *globalisation* s'est développée une attente profonde de **localisation**, qui voit le client consommateur valoriser les produits et services délivrés par des acteurs de proximité - l'ancrage dans les territoires est un levier fortement différenciant, et producteur de valeur

La montée de la sensibilité au prix des acteurs économiques (à commencer par les acteurs publics) heurte frontalement l'ESS, en ce qu'elle remet en cause le principe de mutualisation. Le risque d'écrémage des marchés (capturer la valeur des segments les plus rentables et délaisser ceux qui le sont moins) est majeur. L'ESS n'échappe pas à la question de l'efficacité et de l'optimisation des modes de production

L'ESS s'est focalisée sur l'innovation sociale, sans la valoriser et donc sans la financer systématiquement, et est restée plutôt en retrait sur l'innovation technique, qui, elle, est *monétisable*, mais nécessite des efforts importants de recherche-développement pour lesquels elle n'est pas toujours organisée

L'ESS n'est pas au cœur du développement du collaboratif, alors que la mise en relation horizontale est dans son ADN – l'insuffisante capacité d'innovation technologique a été limitante, un élargissement de son horizon (le 2<sup>e</sup> S, « solidaire » d'ESS) peut changer la perspective en intégrant de nouveaux acteurs

L'ancrage dans les territoires est au cœur de l'ESS, et constitue en cela un facteur majeur d'attraction aux yeux des clients consommateurs. Cet enracinement doit davantage être articulé avec l'élargissement du rayon d'action des acteurs, condition d'une amélioration de la compétitivité

# LE DÉVELOPPEMENT DE L'ESS S'INSCRIT DANS DES MARCHÉS QUI SONT EN PROFOND BOULEVERSEMENT (2/2)

## Les axes de réflexion



## Les propositions concrètes

S'organiser pour **stimuler et financer l'innovation**, technique et sociale

- Mettre en place des veilles marché structurées
- Développer la R&D
- Développer de nouveaux moyens de financement

Compte tenu des budgets nécessaires, création d'un **laboratoire mutualisé de l'ESS**, doté de moyens partagés et de financements sécurisés

Améliorer le **portage politique** de la vision des acteurs de l'ESS, pour faciliter la prise en compte des spécificités par les acteurs extérieurs, en particulier les pouvoirs publics

Développement des **clauses sociales** dans les marchés publics

**Valoriser les acteurs de l'ESS** en mettant en avant leurs engagements et leur contribution, au-delà des simples critères financiers

Communication sur **l'identité ESS**, permettant de valoriser la promesse des acteurs et de faire émerger les acteurs qui s'engagent, dans une vision large, non statutaire

Meilleure valorisation des apports non directement financiers, pour ne pas rester sur les contraintes purement financières/budgétaires

- Proposition : chiffrage et intégration du **dividende ESS** (sur modèle dividende coopératif), i.e. estimation des externalités positives

Définition d'une **méthodologie partagée de calcul du dividende ESS**, sur le modèle du dividende coopératif, visant à estimer l'ensemble des externalités positives générées par les acteurs ESS et à les démarquer des acteurs axés prix et efficience

# DU RÔLE DE L'ESS DANS LE NUMÉRIQUE ET L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

- La révolution numérique ne peut se résumer à un enjeu purement économique. C'est également un levier de transformation sociale, et la transition digitale qu'elle requiert est un changement dans la relation au savoir et aux autres. L'ESS, par son positionnement privilégié de trait d'union entre les dimensions économique et sociale, a un rôle particulièrement important à y jouer.
- L'ESS présente cependant des contradictions avec ce monde où la recherche de croissance et de valorisation rapides sont deux objectifs prioritaires, incompatibles avec son temps long. Les idées innovantes sont ainsi naturellement orientées vers un modèle économique classique de start-up, en ce sens plus adapté que celui de Scop. De même, les acteurs de l'économie collaborative (Blablacar, Airbnb, etc.) sont pour beaucoup des entreprises capitalistes, et n'ont finalement pas grand-chose à voir avec l'ESS, alors que certains statuts, comme celui de SCIC, sont des passerelles naturelles entre cette économie du partage et le monde de l'ESS.
- Le rôle de l'ESS est bien de raccrocher cette économie numérique à l'homme, pour qu'elle « vienne au service de » au lieu de « prendre la place de ». Sur le numérique, l'éducation représente certainement la porte d'entrée la plus accessible. Pour y arriver, l'ESS devra penser le rassemblement d'une communauté plus jeune et plus native sur ces sujets, là où les nouvelles approches ont été prises comme une menace et une opposition.
- Le développement de l'ESS dans ce contexte d'évolution rapide des modèles économiques est un enjeu majeur. Il s'agit de ne pas « prendre le train en marche » mais bien d'être à la pointe. Comment générer l'innovation ? Faut-il créer des laboratoires d'ESS ? Il doit en tout cas se constituer des lieux où tous les acteur.e.s puissent se retrouver pour construire ensemble un modèle d'économie nouvelle propice au développement et à la création de croissance et d'emplois qui respecte les clients et les salariés.

“

*Utilisé dans des projets d'innovation sociale, le numérique apporte des réponses créatives à des besoins sociaux collectifs et nourrit une reconfiguration démocratique.* ”

Valérie Peugeot,  
Vice-présidente du Conseil  
National du Numérique<sup>4</sup>

# MONOGRAPHIES PAR SECTEUR

---

## Caractéristiques du secteur d'activité

**Poids économique** 187 Md€<sup>1</sup>

**Effectifs (en ETP)** 750 000

**Place de l'ESS** 

### Enjeux et facteurs auxquels le secteur fait face

- Les changements démographiques et sociétaux qui entraînent une explosion de la demande
- Une modification de la typologie de la demande : réduction de la durée de séjour dans le milieu médical, et augmentation des besoins concernant l'aide à domicile
- La mise en concurrence de l'ESS (alors ultra-majoritaire) avec le secteur privé lucratif, qui la fait reculer dans ses segments les plus rentables

## Perspectives de développement de l'ESS

### Freins et leviers

Accélérateurs importants

- L'ancrage dans les territoires

Freins importants

- L'évolution des politiques publiques

### Commentaires

- Cet accélérateur est également un point d'attention, car l'ancrage est aujourd'hui menacé par les politiques publiques
- Le secteur fait face à un problème de cohérence des politiques publiques, de recours systématique au marché et de fonctionnement en silos

### Actions prioritaires à mener

- # 1 L'influence auprès des pouvoirs publics
- # 2 Le développement des compétences (professionnalisation)
- # 3 Le développement de la capacité à remettre en cause son modèle de fonctionnement

## Tendances clefs et besoins identifiés

- La démutualisation, et la sélection des publics qui en découle, pose problème en cela qu'elle va contre la valeur fondamentale du secteur qu'est l'accès universel au droit ; on observe une dualisation de l'action sociale entre l'aide aux plus pauvres qui redevient du domaine de la charité, et l'aide aux plus solvables qui bénéficient d'un soutien mais sont conditionnés par leur capacité à être insérable.
- La difficulté de rédaction et d'attribution des marchés publics, et la question de la définition des critères d'attribution et du suivi du marché sont des sujets majeurs pour les acteurs ESS du secteur qui ont du mal à faire valoir leurs atouts
- La prédominance des appels d'offre au détriment des subventions de fonctionnement fait disparaître les capacités d'innovation des acteurs de l'ESS

1 : comprend les soins de veille, les établissements de santé, les établissements et services médicaux. Source : Projet de loi de financement de la Sécurité sociale 2017

### Caractéristiques du secteur d'activité

**Poids économique** 135 Md€<sup>1</sup>

**Effectifs (en ETP)** 443 600<sup>1</sup>

**Place de l'ESS**



### Enjeux et facteurs auxquels le secteur fait face

- L'arrivée du numérique dans l'économie de la culture et de la création, avec un impact variable sur les divers domaines qu'elle comprend (arts visuels, presse, livre, publicité et communication, cinéma, télévision, radio, jeu vidéo, spectacle vivant, musique...)
- L'intensification de la digitalisation de tous les produits, la multiplication des leviers marketing à travers les différents canaux de communication et l'évolution des usages de l'internet mobile

### Perspectives de développement de l'ESS

#### Freins et leviers

##### Accélérateurs importants

- L'image, les valeurs qu'elle véhicule
- L'ancrage dans les territoires
- Le modèle de fonctionnement

##### Freins importants

- La capacité à se financer
- La disponibilité des ressources humaines

#### Actions prioritaires à mener

- # 1 L'influence auprès des pouvoirs publics
- # 2 Le développement de la fonction marketing
- # 3 Le développement des compétences (professionnalisation)

#### Commentaires

- Le lobbying auprès des pouvoirs publics pour encadrer et sécuriser les parcours professionnels hybrides et assurer une protection pour les travailleurs indépendants ;
- La communication sur les solutions et modèles économiques offerts par le secteur de l'ESS en donnant davantage de visibilité aux Scop ;
- La mise en place d'outils financiers mieux adaptés aux startups

### Tendances clefs et besoins identifiés

- On note une croissance de plus de 5 % du nombre de Scop par an dans le secteur, qui compte aujourd'hui 230 entreprises coopératives. Les nouveaux acteurs choisissent de plus en plus de formes alternatives d'entrepreneuriat permettant la durabilité économique des projets tout en respectant leur finalité « culturelle », en priorisant la création sur la recherche du profit.
- Pour convaincre, l'ESS devra cependant déployer davantage de communication sur les possibilités offertes par ses modèles juridiques adaptés.
- La loi ESS n'a été qu'une première marche dans la prise en compte de ces modèles et les évolutions nécessaires à leur développement. Pour continuer l'ascension, il sera nécessaire de poursuivre le lobbying auprès des pouvoirs publics afin de faire valoir l'impact positif socio-économique et l'utilité sociale de l'ESS.

<sup>1</sup> : Secteur des agences de communication, données 2013  
Source : <http://fr.calameo.com/read/0031070146efe996dd5e7> (p.16)

### Caractéristiques du secteur d'activité

**Poids économique** 266 Md€<sup>1</sup>

**Effectifs (en ETP)** 3,1 M<sup>1</sup>

**Place de l'ESS** ○ →

### Enjeux et facteurs auxquels le secteur fait face

- Une tendance long terme assez négative marquée par la désindustrialisation des années 80, la tertiarisation de l'économie française, et une crise de 2008 arrivée sur un secteur déjà en difficulté
- A plus court terme, quelques facteurs positifs : baisse du prix du pétrole, relance économique, effet d'aubaine ; au-delà de ces facteurs, la tendance est difficile à identifier et le secteur peine toujours à embaucher

### Perspectives de développement de l'ESS

#### Freins et leviers

##### Accélérateurs importants

- L'ancrage dans les territoires
- Les capacités d'innovation sociale et sociétale

##### Freins importants

- La capacité à se financer

#### Commentaires

- Par son ancrage dans les territoires, l'ESS a forcément quelque chose à apporter sur les sujets de relocalisation de la production, de recyclage, de fabrication de pièces 3D, qui facilitent le travail au plus proche
- Le régime fiscal et les particularités en termes de fonds propres empêchent l'investissement et freinent l'ESS par rapport à ses concurrents

#### Actions prioritaires à mener

- # 1 Le rapprochement avec d'autres acteurs
- # 2 Le développement de la fonction marketing
- # 3 Le développement des compétences (professionnalisation)

- Malgré une bonne performance, le modèle de Scop peine à trouver des partisans et un effort de communication est à faire sur ce sujet
- La question de la formation fait apparaître une lacune au niveau de la transmission du savoir-faire au sein de l'entreprise

### Tendances clefs et besoins identifiés

- Dans ce secteur en déclin, une entreprise sur deux n'a pas de repreneur, représentant un gâteau énorme pour l'ESS qui est une forme privilégiée de reprise.
- De plus, le contexte de l'industrie est favorable à l'ESS, qui d'une part passe mieux les crises, et d'autre part préserve mieux l'emploi (qui prime sur le capital). Il manque cependant des success stories à mettre en avant pour progresser davantage en termes de développement
- L'ESS présente un besoin de renforcement de sa lisibilité au sein de l'industrie ; le terme ESS ne parle pas aux acteurs du secteur, car il a encore une image de non-viabilité économique. Il y a donc un travail à faire pour que les acteurs s'y associent davantage, et puissent par la suite aboutir à des synergies et coopérations par la mise en relation avec d'autres réalités de l'ESS comme c'est le cas dans d'autres pays.

1 : <http://www.gouvernement.fr/partage/3813-l-industrie-en-france>

### Caractéristiques du secteur d'activité

**Poids économique** 200 Md€<sup>1</sup>

**Effectifs (en ETP)** 146 600<sup>1</sup>

**Place de l'ESS** 

#### Enjeux et facteurs auxquels le secteur fait face

- Stagnation de l'assurance dommages, et légère croissance de l'activité « vie »
- Une avalanche réglementaire, qui alourdit les coûts de structure des plus petits acteurs (mutuelles) et les pousse à la concentration
- La révolution numérique : souscription et déclaration en ligne sont pour l'instant des coûts supplémentaires qui ne se substituent pas aux coûts actuels
- Les comparateurs d'assurance qui représentent 10% du new business : les mutuelles ESS, sans intermédiaires, vont-elles être réintermédiées de force par ces comparateurs ?

### Perspectives de développement de l'ESS

#### Freins et leviers

Accélérateurs importants

- La gestion des risques

Freins importants

- La capacité à se financer
- L'évolution des politiques publiques

#### Commentaires

- Le modèle économique de l'assurance repose sur la mutualisation des individus face au risque, en prenant en compte une dimension temporelle ; être coté en bourse peut donc sembler contraire au métier d'assureur. Le temps long inhérent à l'ESS est un atout, et rentre en écho avec la gestion du risque qui y est faite
- La difficulté à se financer est une contrainte, notamment par l'impossibilité de faire facilement une augmentation de capital.
- Les politiques publiques sont défavorables : inexistence d'outils à l'échelle européenne, lois incitant les consommateurs à l'infidélité (Loi dite Hamon<sup>2</sup>), etc.
- Une des fonctions des têtes de réseau ESS sur la question des valeurs est de réaffirmer ses différences avec les grands groupes privés (lien identitaire, côté plus humain, etc.)
- La volonté première reste cependant d'avoir le moins d'interventions possible des pouvoirs publics dans le marché, et donc des interactions limitées

#### Actions prioritaires à mener

- # 1 Réaffirmer ses valeurs
- # 2 Faire face à la révolution numérique
- # 3 Accroître l'influence auprès des pouvoirs publics

### Tendances clefs et besoins identifiés

- Dans ce secteur en pleine mutation, l'agilité est clef et si les mutuelles affinitaires ont un avantage marketing, il y aura des limites à cette fidélité par ailleurs menacée par la loi Hamon
- La place des mutuelles s'explique par une raison historique : elles ont été dans les années 60 les lowcost de leur époque. Aujourd'hui, ce sont les bancassureurs qui progressent. Les mutuelles sont en légère croissance, avec une grande disparité
- Il subsiste encore quelques petits mutualistes, contrairement à la banque. Le côté affinitaire peut permettre de survivre ; pour d'autres, qui ont oublié ou mis de côté leur côté affinitaire, il faut que la crédibilité se trouve du côté économique

1 : <http://www.ffa-assurance.fr/content/tableau-de-bord-de-assurance-en-2014>

2 : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028738036&categorieLien=id>

3 : L'AAM, créée en mai 2016, est le lieu de rassemblement des anciens membres du GEMA, de la FFSAM et de la ROAM au sein de la nouvelle Fédération Française de l'Assurance (FFA)

## Caractéristiques du secteur d'activité

**Poids économique** 18 Md€<sup>1</sup>

**Effectifs (en ETP)** (N/A)<sup>2</sup>

**Place de l'ESS** 

### Enjeux et facteurs auxquels le secteur fait face

- Une croissance reposant sur 3 facteurs : l'importance croissante de l'insertion par l'activité économique, la poussée des emplois avenir, et la garantie jeune (bientôt 80 000 postes)
- Des ressources stagnantes, et de plus en plus de monde accueilli ; fort enjeu de développement des ressources privées (recettes propres ou générosité du public)
- Mutualisation sur les postes de gestion, sans qu'il n'y ait de concentration à proprement parler

## Perspectives de développement de l'ESS

### Freins et leviers

#### Accélérateurs importants

- L'image, les valeurs qu'elle véhicule
- La gestion des risques
- La gouvernance

#### Freins importants

- L'évolution des politiques publiques
- La démutualisation

### Commentaires

- Particulièrement sur le secteur de la lutte contre l'exclusion, l'envie de faire quelque chose qui a du sens est un accélérateur important pour l'ESS.
- La gouvernance est également jugée très importante. On déciderait mieux en ESS, en partie grâce à l'effort d'information des sociétaires qui est considérable.
- Le secteur fait face à une grande opacité de la part des politiques, qui l'empêche de s'adapter.
- La question de la démutualisation, c'est-à-dire de l'individualisation, voit l'ESS plutôt à rebours de l'époque.

### Actions prioritaires à mener

- # 1 L'influence auprès des pouvoirs publics
- # 2 Le développement de la capacité à prendre des risques
- # 3 La diversification des financements

1 : budget de la mission « Solidarité, insertion et égalité des chances » du projet de loi de financement de la Sécurité sociale 2017

2 : Données non disponibles

### Caractéristiques du secteur d'activité

**Poids économique** 75 Md€<sup>1</sup>

**Effectifs (en ETP)** 849 000

**Place de l'ESS** 

### Enjeux et facteurs auxquels le secteur fait face

- Les nouvelles demandes sociétales, qui vont vers un renforcement de la dimension écologique. Si ces tendances ont été intégrées, la compétitivité est difficile dans un marché devenu international
- Une démarche bio qui fait inexorablement augmenter le prix de vente, et pose la question de ceux qui ne peuvent pas s'offrir ce coût supplémentaire
- Un poids croissant de la grande distribution en France ; les 5 grandes centrales d'achats<sup>2</sup> sont très dures lors de la fixation des prix

### Perspectives de développement de l'ESS

#### Freins et leviers

##### Accélérateurs importants

- L'image, les valeurs qu'elle véhicule
- La gestion des risques
- L'ancrage dans les territoires

##### Freins importants

- La disponibilité des ressources humaines

#### Commentaires

- D'une manière générale en terme social, l'ancrage territorial est très fort, y compris dans des territoires reculés. En regroupant des petites installations, l'ESS réussit à faire un ensemble viable économiquement. Cet ancrage permet d'être moins atteints par les phénomènes cycliques ou les crises systémiques.
- L'ESS a un défi à relever sur l'installation des jeunes agriculteurs. Le renouvellement se fait mal ; ce sont des problématiques lourdes (foncier, machines, BFR important pour tourner), et la coopérative un rôle à jouer pour offrir des débouchés, et aider à l'installation.
- Le rapprochement entre structures est souhaitable pour avoir des économies d'échelle et peser en nombre dans le marché.
- Valoriser le statut du coopérateur et de l'administrateur permet à quelqu'un qui serait resté à une dimension individuelle de s'ouvrir, de réfléchir à plusieurs, de choisir les orientations.
- Des efforts en marketing sont à mener au niveau de chaque entreprise, et également au niveau national.

#### Actions prioritaires à mener

- # 1 Le rapprochement avec d'autres acteurs (concentration)
- # 2 La valorisation du statut de coopérateur et d'administrateur
- # 3 Le développement de la fonction marketing

### Tendances clefs et besoins identifiés

- La coopération est un élément de régulation du marché. Le fait de peser sur le marché empêche la spéculation et la volatilité, et normalise les relations concurrentielles. Le fonctionnement coopératif, comme les Cumun (coopératives d'utilisation de matériel en commun) participe à la compétitivité de l'ESS
- Le marché est ouvert, et est complètement globalisé. L'ESS, à l'instar des autres acteurs, a l'obligation d'y être présente et donc à exporter. Pour cela, il faut un certain poids, une certaine échelle, et plaide pour un regroupement des structures et donc la coopération
- De l'autre côté, l'image locale du petit producteur est très importante, et il faut donc également rester sur le marché des ventes directes. Derrière ce débat de dimension locale et internationale, il y a la question du "c'est trop gros pour être vraiment coopératif". L'avenir des coopératives, est lié à la nécessité d'exporter et de conquérir des marchés, qui passera par un regroupement des acteurs

1 : production agricole française, INSEE, 2015

2 : Les 5 centrales d'achats par parts de marché croissantes sont : Intermarché/Casino, Carrefour/Dia, Auchan/Système U, E.Leclerc, Lidl

## Caractéristiques du secteur d'activité

**Poids économique** 145 Md€<sup>1</sup>

**Effectifs (en ETP)** (N/A)<sup>2</sup>

**Place de l'ESS** 

### Enjeux et facteurs auxquels le secteur fait face

- Des coûts fixes importants, des changements sociétaux qui influent et modifient la demande, l'individualisation (airbnb), l'intermédiation
- Les tensions très fortes du *yield management*<sup>3</sup>, les tensions des destinations à bas coût, les tensions de *early booking*<sup>4</sup>
- Le passage du tourisme d'un marché de l'offre à un marché de la demande

## Perspectives de développement de l'ESS

### Freins et leviers

#### Accélérateurs importants

- L'ancrage dans les territoires
- Les capacités d'innovation sociale et sociétale

#### Freins importants

- La gouvernance
- La capacité à se financer
- L'évolution des politiques publiques

### Commentaires

- La gouvernance traditionnelle est plutôt identifiée comme un frein dans la façon dont elle s'exerce. Le secteur est en pleine transformation, il faut décider vite, et en ESS, les décisions prennent du temps.

### Actions prioritaires à mener

- # 1 Le développement de la fonction marketing
- # 2 Le rapprochement avec d'autres acteurs (concentration)
- # 3 La singularisation des offres

- Le phénomène de concentration s'opère aujourd'hui davantage par contrainte que par vision ou par stratégie. C'est une limite importante de l'ESS : la mutualisation est difficile, car chacun a son identité qui est forte. Cependant, les acteurs ont entamé une démarche de travail commune ; des réflexions sont en cours sur la création d'une place de marché du tourisme social et solidaire pour l'immobilier, le développement en commun d'un logiciel de réservation.

## Tendances clefs et besoins identifiés

- On observe une baisse de financement des collectivités, des Comités d'Entreprise, des CAF. Les tensions sont fortes sur les financements européens et les normes européennes, ainsi que sur les politiques de fiscalité. Par exemple, la distorsion de concurrence induite par la réglementation sur la défiscalisation des LMNP (location meublée non professionnelle) est extrêmement forte, et explique une partie de la dynamique négative actuelle de l'ESS.
- De plus, depuis 1990 le tourisme social souffre d'une image plutôt négative et démodée de ce que représente le tourisme social. Le défi des acteurs ESS est simple : montrer qu'ils sont en capacité de proposer une offre spéciale pour certaines catégories de personnes, mais que sur le reste de leur offre, ils sont totalement dans le marché.

1 : Dépenses touristiques en France. Source : Le Figaro, *Les touristes ont dépensé 145 milliards en France*, 25/07/2014

2 : Données non disponibles.

3 : Systèmes d'optimisation tarifaire

4 : offre de réservation faite longtemps à l'avance permettant de bénéficier de réductions tarifaires

### Caractéristiques du secteur d'activité

**Poids économique** 44 Md€<sup>1</sup>

**Effectifs (en ETP)** 292 000<sup>1</sup>

**Place de l'ESS** ○ →

### Enjeux et facteurs auxquels le secteur fait face

- Tendance générale à la baisse, malgré quelques niches en forte croissance (transports express, frigo, avec une connaissance spécifique). Cette baisse d'activité est le reflet de la concurrence déloyale à l'échelle européenne, qui entraîne un report des acteurs nationaux sur l'échelon régional, et donc trop de concurrence sur les échelons régionaux, etc.
- La santé des clients se dégrade, dans un contexte économique compliqué
- L'évolution de la réglementation, le transport l'est beaucoup (règlementé) et subit un impact fort de ces évolutions. L'eco-taxe dont le fantôme a plané est encore dans toutes les mémoires, et les transporteurs n'ont pas augmenté leurs tarifs depuis quelques années

### Perspectives de développement de l'ESS

#### Freins et leviers

##### Accélérateurs importants

- L'ancrage dans les territoires
- Le modèle de fonctionnement autour de clients et sociétaires
- La gouvernance

##### Freins importants

- La gestion des risques
- La disponibilité des ressources humaines

#### Commentaires

- L'ancrage dans les territoires est un argument fort pour les négociations dans ce secteur et un avantage concurrentiel
- Le secteur manque de dirigeants et de coopérateurs avec des compétences en gestion, ainsi qu'une crise de jeunes repreneurs

#### Actions prioritaires à mener

- # 1 Le développement des compétences (professionnalisation)
- # 2 Le développement de la fonction marketing
- # 3 La communication auprès des comptables, experts, avocats, etc.

### Tendances clefs et besoins identifiés

- Le cabotage et la concurrence déloyale des pays de l'est impactent tout le secteur. Outre ce non respect de la réglementation, le marché français n'est plus vraiment compétitif (réglementation sociale, coût du travail, etc.)
- L'ESS connaît de forts besoins sur le sujet de la transmission des entreprises. La moyenne d'âge des chefs d'entreprise se situe autour de 45 ans, et il y a très peu de repreneurs parmi les générations suivantes

1 : chiffre d'affaires du transport routier de marchandises. Source : ministère du développement durable, Chiffres clefs du transport (édition 2016)  
<http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/reperes-transport-ed2016-3.pdf>

## Caractéristiques du secteur d'activité

**Poids économique** 38 Md€<sup>1</sup>

**Effectifs (en ETP)** 2 M<sup>1</sup>

**Place de l'ESS**



### Enjeux et facteurs auxquels le secteur fait face

- Evolution des besoins des personnes, évolution des modes de vie, des paramètres démographiques (vieillesse de la population) mais aussi des innovations technologiques tant au niveau des prestations offertes (améliorations de l'offre de soins, domotique...) que de la généralisation d'une société connectée (plateforme en ligne, ubérisation...) dans laquelle les seniors seront de plus en plus acteurs (la fracture internet avec des personnes âgées novices en la matière tend à s'estomper)
- Développement de la concurrence, notamment du secteur commercial, mais aussi des grands groupes de santé ou de gestionnaires d'établissement et enfin de l'emploi direct

## Perspectives de développement de l'ESS

### Freins et leviers

### Commentaires

#### Accélérateurs importants

- L'image, les valeurs qu'elle véhicule
- L'ancrage dans les territoires
- Les capacités d'innovation sociale et sociétale

#### Freins importants

- L'évolution des politiques publiques
- La disponibilité des ressources humaines
- La modification des accès au financement

- Malgré une convention collective attractive, le travail étant précaire, il est difficile de trouver des bénévoles, à la fois pour l'action locale et pour les dirigeants. Au niveau de la gouvernance, le manque de ressources humaines est un problème.

### Actions prioritaires à mener

- # 1 L'influence auprès des pouvoirs publics
- # 2 Le rapprochement avec d'autres acteurs (concentration)
- # 3 Le développement de la fonction marketing

- Il n'y a pas d'équité en matière fiscale et sociale (CICE<sup>2</sup>), l'ESS est donc plus cher que le lucratif.
- Les stratégies d'alliance ont pour objet de compléter l'offre plutôt que d'opérer une concentration.
- Les travaux sur la marque et la structuration d'une offre commerciale sont prioritaires pour l'ESS

## Tendances clefs et besoins identifiés

- Le secteur fait face à un déficit de reconnaissance et d'estime pour l'évolution de ses activités et pour les professionnels qui les réalisent
- Le marché de l'aide à domicile est amené à évoluer et à diversifier son offre de prestations, mais aussi à adapter les modes d'accès aux services. Il faut déjà commencer à inventer les services d'accompagnement et de soins à domicile utilisant la technologie du numérique
- A cela, il est également nécessaire d'ajouter le développement de la fonction marketing. En effet le développement de l'ESS dans le secteur de l'aide et des soins à domicile se fera par l'accroissement de l'activité des structures. Pour cela, l'élargissement de l'offre n'est pas suffisant et il convient de la mettre en valeur et de la faire connaître

1 : Secteur des services à la personne, Xerfi, 2014

2 : Crédit d'impôt compétitivité-emploi

### Caractéristiques du secteur d'activité

**Poids économique** 34 Md€<sup>1</sup>

**Effectifs (en ETP)** 145 000

**Place de l'ESS**



### Enjeux et facteurs auxquels le secteur fait face

- La montée des complémentaires santé collectives pour tous les salariés (loi du 14 juin 2013<sup>2</sup>)
- La démographie vieillissante, sous l'effet de deux facteurs : le papy boom et l'allongement de la durée de vie
- des séjours hospitaliers de plus en plus court, mais des besoins plus forts à domicile

### Perspectives de développement de l'ESS

#### Freins et leviers

##### Accélérateurs importants

- L'ancrage dans les territoires
- Les compétences et savoir-faire des personnels
- Les capacités d'innovation sociale et sociétale

##### Freins importants

- L'évolution des politiques publiques
- Le niveau de rentabilité

#### Commentaires

- Un nombre important de salariés s'épanouissent dans l'ESS et deviennent de vrais militants de la cause mutualiste.
- Les acteurs rencontrent une baisse de la rentabilité ; les contrats étant de plus en plus réglementés et mis en concurrence, les marges sont tirées vers le bas.

#### Actions prioritaires à mener

- # 1 L'influence auprès des pouvoirs publics
- # 2 Le rapprochement avec d'autres acteurs (concentration)
- # 3 L'élargissement de l'offre

- La tête de réseau a été repositionnée comme un véritable syndicat professionnel, et des travaux sont en cours pour faire reconnaître le terme de mutuelles.
- Le périmètre d'activités des mutuelles, historiquement lié à des avantages fiscaux, doit aujourd'hui évoluer pour leur permettre de devenir multi-activités (Solvabilité II pénalise les acteurs mono-activité ou mono-géographie)

### Tendances clefs et besoins identifiés

- Les outils ESS sont adaptés au marché de l'individuel. Le code de la mutualité ne reconnaît pas le collectif (pour des raisons historiques). C'est une difficulté réelle, car les complémentaires de santé collectives sont devenues obligatoires. La part des mutuelles se réduit donc, sous l'effet de la bascule entre contrats individuels et collectifs
- On observe un mouvement de concentration assez fort ; 10 unions de représentation concentrent 80% des personnes couvertes. Cela s'explique par l'arrivée de Solvabilité II, structure réglementaire lourde, qui oblige les petites mutuelles de quelques personnes à trouver des synergies ensemble pour monter un dossier, conduire les audits, etc.
- Les acteurs de l'ESS sont souvent mono-activité (la plupart des mutuelles sont des complémentaires santé). Même s'ils interviennent déjà sur les secteurs de la prévoyance et des services de soins, ces acteurs doivent penser à leur diversification

1 : Montant des cotisations complémentaire santé (comprenant mutuelles, instituts de prévoyance et sociétés d'assurance), données 2014

2 : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000027546648>

### Caractéristiques du secteur d'activité

**Poids économique** 96 Md€<sup>1</sup>

**Effectifs (en ETP)** 370 000

**Place de l'ESS** 

### Enjeux et facteurs auxquels le secteur fait face

- Les contraintes prudentielles et bureaucratiques en augmentation
- La remise en cause du modèle par les clients : "We need banking, we don't need any more banks."<sup>2</sup> (choc des fintechs<sup>3</sup>)
- Le choc des taux d'intérêts
- L'interchangeabilité des produits (Le compte Nickel<sup>4</sup> en est l'illustration parfaite. Nous, banquiers, sommes entre "utility" et "commodity" )

### Perspectives de développement de l'ESS

#### Freins et leviers

##### Accélérateurs importants

- L'image, les valeurs qu'elle véhicule
- L'ancrage dans les territoires
- Les compétences et savoir-faire des personnels
- Les capacités d'innovation sociale et sociétale

##### Freins importants

- La capacité à se financer
- La gestion des risques
- L'évolution des réglementations
- Le niveau de rentabilité

#### Commentaires

- Les valeurs véhiculées par l'ESS atténuent la remise en cause du modèle bancaire
- L'ancrage territorial est déterminant aux yeux des clients, à la recherche de valeurs
- La rentabilité des acteurs ESS est insuffisante, et la recherche de retour sur investissement se tourne davantage vers le court terme, selon des schémas plus spéculatifs, au détriment de l'économie réelle.
- Cette recherche de rendement dans le temps court affecte les capacités à innover, à construire ensemble, et à voir le monde changer.
- Concentration non pas au sens du rapprochement avec des acteurs semblables, mais avec l'écosystème ; c'est-à-dire intégrer les besoins du secteur associatif, de ses évolutions, refaire du réseau et du relationnel, et ne pas tout mettre en jeu du point de vue capitaliste.

#### Actions prioritaires à mener

- # 1 Le rapprochement avec d'autres acteurs (concentration)
- # 2 L'élargissement de l'offre
- # 3 Travailler des champs nouveaux

### Tendances clefs et besoins identifiés

- De nouveaux acteurs arrivent, y compris des acteurs bancaires capitalistes qui s'intéressent de plus en plus à l'ESS

1 : PNB (produit net bancaire) sur les activités de banque de détail. Périmètre : FBF, données 2014

2 : "nous avons besoin de produits bancaires, mais nous n'avons plus besoin des banques."

3 : L'expression FinTech (contraction de finance et technologie) désigne une start-up innovante qui utilise la technologie pour repenser les services financiers et bancaires.

4 : Le compte Nickel est un service de compte bancaire alternatif et de moyen de paiement sans banque, distribué principalement par les ruralistes.

## Caractéristiques du secteur d'activité

Poids économique 18 Md€<sup>1</sup>

Effectifs (en ETP) 150 000

Place de l'ESS 

### Enjeux et facteurs auxquels le secteur fait face

- L'aide explose proportionnellement aux défis démographiques qui se posent aujourd'hui : de plus en plus de migrants, des besoins accrus de la population locale, etc.

## Perspectives de développement de l'ESS

### Freins et leviers

#### Accélérateurs importants

- L'image, les valeurs qu'elle véhicule
- L'ancrage dans les territoires
- Les compétences et savoir-faire des personnels
- Les capacités d'innovation sociale et sociétale

#### Freins importants

- La capacité à se financer
- La modification du jeu concurrentiel

### Commentaires

- la loi de financement (CICE<sup>2</sup>) distord la concurrence et pénalise les acteurs de l'ESS par rapport à leurs concurrents privés lucratifs.

### Actions prioritaires à mener

# 1

Le rapprochement avec d'autres acteurs (concentration)

# 2

Le développement des compétences (professionnalisation)

- Concentration non pas au sens du rapprochement avec des acteurs semblables, mais avec l'écosystème. Le point clef du rapprochement avec d'autres acteurs réside dans l'intégration des besoins du secteur associatif, de ses évolutions etc. Il faut refaire du réseau, du relationnel au sens premier de réseau, et ne pas tout mettre en jeu du point de vue capitalistique.

## Tendances clefs et besoins identifiés

- L'un des enjeux pour les acteurs de l'ESS est d'accéder au CICE comme les entreprises commerciales

1 : budget de la mission « Solidarité, insertion et égalité des chances » du projet de loi de financement de la Sécurité sociale 2017

2 : Crédit d'impôt compétitivité-emploi

# Contacts



**Emmanuel Verny**  
Délégué Général

**Etienne Fiessinger**  
Associé

**Céline Corvisy-Milliérat**  
Responsable Plaidoyer

**Sébastien Marinot**  
Directeur

**Djamila Hichour**  
Responsable Vie Institutionnelle

**Grégoire Champetier de Ribes**  
Consultant

ESS FRANCE  
Chambre Française de l'ESS  
34 bis rue Vignon  
75009 PARIS

TEL. : + 33 (0)1 53 31 39 80  
EMAIL : [contact@ess-france.org](mailto:contact@ess-france.org)  
[www.ess-france.org](http://www.ess-france.org)

EUROGROUP CONSULTING FRANCE  
TOUR VISTA  
52/54 QUAI DE DION BOUTON  
92806 PUTEAUX CEDEX

TEL. : + 33 (0)1 49 07 57 00  
EMAIL : [info@eurogroupconsulting.fr](mailto:info@eurogroupconsulting.fr)  
[www.eurogroupconsulting.fr](http://www.eurogroupconsulting.fr)

