HAL
open science

Question sociale et Économie sociale : l'adaptation permanente

François Rousseau

▶ To cite this version:

François Rousseau. Question sociale et Économie sociale : l'adaptation permanente. Séminaire Chorum Octobre 2008. Groupe Malakoff Médéric, Nov 2008, Brest, France. hal-00405690

HAL Id: hal-00405690
https://hal.science/hal-00405690v1

Submitted on 20 Jul 2009

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Question sociale et Économie sociale : l'adaptation permanente

François Rousseau – docteur de l'École polytechnique

Conférence du 04 novembre 2008 – Séminaire Chorum

Bien malin celui qui peut dire aujourd'hui, en novembre 2008, si le modèle français de l'Etat providence, si controversé ces dernières années, va être réhabilité ou au contraire subir de nouveaux coups de boutoir ! Le mélange sophistiqué qu'il opère depuis des décennies entre redistribution horizontale (par le système d'assurances mutuelles) et redistribution verticale (par le système fiscal) se déplace, comme la question sociale, au gré d'un contexte social instable et toujours en mouvement. C'est ce que d'aucuns appellent la crise permanente de l'État providence.

En fait, n'est-ce pas la notion de progrès social qui devrait être revitalisée par un débat permanent dans un monde qui bouge et se transforme. « Nous comprenons peut-être mieux aujourd'hui que l'État ne peut pas tout et qu'il faut restaurer une plus grande continuité entre l'action individuelle et l'action collective. [1]» Cette citation, en 1995, de Pierre Rosanvallon donnait un plaisant écho à des propos ministériels qui datent de 1894 : « C'est une idée très fausse et encore trop répandue de tout attendre de l'État, en matière d'enseignement comme en beaucoup d'autres. Là, surtout, l'État a fait ce qu'il avait à faire ; le reste dépend du bon vouloir de tous et de l'initiative de chacun.[...][2] ».

Le temps de l'économie sociale est-il venu ?

Si je souligne la permanence du questionnement que montrent ces deux citations c'est parce qu'elles révèlent également l'un des ressorts essentiels de l'économie sociale : la réponse d'individus entreprenants et regroupés à des questions qui relèvent d'une sorte d'intérêt général partiel : l'utilité sociale. Ce supplément d'engagement citoyen, basé sur une plus grande responsabilisation des individus dans l'organisation de la réponse sociale (tant pour le bénéficiaire que pour l'offreur de services), ne répond-il pas à une obligation permanente ? Cet engagement n'est-il pas rendu indispensable par le déplacement permanent de la question sociale et les limites financières de l'État providence, et n'est-il pas permis par l'avènement d'une société d'individus de mieux en mieux formés (Castel[3], 1994) ?

Et cette nécessité n'est pas franco-française : « Maintenant que les secteurs public et marchand ne sont plus en mesure d'assurer certains des besoins fondamentaux des populations, les gens n'ont guère mieux à faire que de prendre une fois de plus leurs affaires en main et recréer des collectivités locales viables…[4]». De façon distincte à ce que nous dit Rifkin des USA (où l'on n'accorde pas la même place au rôle de l'État qu'en France) et qui présente le développement du secteur à but non lucratif comme « une vie après le marché », je pense que le temps de l'économie sociale vient, massivement mais insensiblement à l'instar de la dérive des continents. Les données statistiques françaises[5] qui permettent (enfin !) de préciser les contours de l'Économie Sociale montrent une dynamique forte principalement portée par le développement socioéconomique des associations[6] qui est sensiblement supérieure à celle des entreprises privées lorsqu'on la

[1] Pierre Rosanvallon, *La nouvelle question sociale,* Seuil, Paris, 1995, p.222.
[2] Circulaire du Ministre de l'Instruction Publique, juillet 1894.
[3] Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, Paris, 1994.
[4] Jeremy Rifkin, *La fin du travail*, La découverte, Paris, 1996, p. 316.
[5] http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref_id=eco-sociale&reg_id=99#p2
[6] Viviane Tchernonog, *Le paysage associatif français, mesures et évolutions*, Dalloz, Paris, 2007.

compare sur la longue période[7]. L'étude internationale Johns Hopkins[8] confirme ce phénomène.

Pour Roger Sue[9], l'émergence d'un secteur associatif qu'il appelle « secteur quaternaire » constitue un véritable pôle de développement social, apte à favoriser la production d'individus plus libres et d'une nouvelle forme de démocratie : la « démocratie économique ». Jean Gadrey[10], face au risque du dualisme et de la fragmentation sociale veut spécifier des contre modèles économiques qui ont comme point commun une préférence éthique et politique pour la solidarité, le lien social et le développement de liens de réciprocité au sein d'espaces publics autonomes en référence à Habermas. Selon Jean-Marc Oury, l'enjeu consisterait aujourd'hui à s'interroger sur ce qui peut permettre le développement des relations non marchandes de type identitaire au moment où on est en train de passer d'une société marchande à une société post-marchande[11].

Mais si la production de lien social est constamment la finalité poursuivie par les agents de l'économie sociale et ce indépendamment de la nature des biens ou services offerts[12] (qui peuvent progressivement s'inscrire également dans la sphère publique ou marchande[13]), alors la volonté de faire société en utilisant de véritables « entreprises associatives » ne s'inscrit pas dans les deux paradigmes dominants, celui du marché et celui du public ; sans pour autant les contredire mais plutôt en les complétant. C'est donc d'un nouveau paradigme dont nous oserions parler ici : le pôle « privé-public » s'inscrivant dans une « économie relationnelle », dont il faudrait rendre explicites les principes d'action et les modalités de gestion. A l'instar de "l'économie relativiste" de Jean-Marc Oury qui postule que toutes les activités ont comme finalité le développement et l'entretien de la relation, il y aurait une "gestion relationnelle" des affaires. C'est à dire que certaines initiatives socio-économiques sont gérées avec comme finalité le développement de l'identité et des relations entre les hommes, le renforcement du lien social.

L'existence d'un véritable pôle « privé – public » prenant au fil du temps une grande importance, à la fois sur le plan économique et sur le plan social, repose sur une croyance ancienne, celle du bonheur social que les promesses du marché ou de la puissance publique ne savent pas entretenir durablement. Je suggère que le développement de l'économie sociale, principalement sous la forme associative depuis 35 ans, est une conséquence des initiatives prises par de véritables entrepreneurs sociaux réunis par une vision commune du progrès social : le mieux être social résulte en premier lieu d'un rapport à autrui qui postule la richesse de l'altérité où le développement des liens de réciprocité précède et s'impose au développement de richesses économiques.

La célèbre théorie du déversement d'Alfred Sauvy[14] du secteur primaire vers le secteur secondaire, puis vers le secteur tertiaire, ne marque pas la fin de l'agriculture ni de l'industrie ni des services, bien au contraire. Il s'agit plutôt de la succession de modèles dominants d'organisation socioéconomique. Aujourd'hui, l'économie de la connaissance, l'économie relationnelle, la multiplication des services aux personnes ne soulignent-elles pas à leur tour l'apparition progressive d'un autre modèle socioéconomique dominant qui correspondrait à celui de l'économie sociale ?

---

[7] François Rousseau, *Démographie et emploi, une comparaison associations et entreprises*, ADDES, nov.2007.
[8] Lester M. Salamon (dir), *Global Civil Society, Dimensions of the Nonprofit Sector*, Vol.2, Kumarian Press, 2004.
[9] Roger Sue, *La richesse des hommes*, Odile Jacob, Paris, 1997.
[10] Jean Gadrey, *Nouvelle économie, nouveaux mythes ?*, Flammarion, Paris, 2001, p.218.
[11] Jean-Marc Oury, *Pour une économie relativiste*, Ecole de Paris, Séminaire Vie des Affaires, 8 janvier 1998.
[12] Un rapport du CNIS de 1995 mentionnait déjà la présence d'associations dans plus de 300 codes NAF (Nomenclature des Activités Françaises) !
[13] C'est par exemple le cas des crèches d'enfants et des villages familiaux de vacances nés d'initiatives associatives et aujourd'hui majoritairement gérées, respectivement, par les municipalités et des entreprises comme le Club Méditerranée.
[14] Alfred Sauvy, *La machine et le chômage,* Dunod, Paris, 1980.

L'évaluation au cœur de la transformation des politiques publiques et territoriales[15]

En France, l'accélération du processus de décentralisation, les transformations des politiques publiques et l'extension des procédures marchandes dans une conception étroite de la concurrence, l'inscription de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans la loi, sont autant de facteurs qui marquent un changement progressif du mode de régulation et du mode de gouvernance des politiques publiques et des entreprises. Ce renouvellement de l'action publique s'est accompagné de la création et l'extension de dispositifs d'évaluation. Par évaluation, il faut entendre un processus de formation de jugements de valeurs sur une organisation, un programme ou une activité dans une perspective opérationnelle : rendre des comptes, se mobiliser, apprendre collectivement, aider à la prise de décisions... (Perret 2001[16]). Après l'abandon en 1984 de la rationalisation des choix budgétaires (RCB) instituée en 1970 comme une forme d'évaluation *ex ante* des politiques publiques, les pratiques évaluatives ont ré-émergé au début des années 90[17] en contribuant à la généralisation de l'évaluation *ex post* et se développent[18].

L'inscription de l'obligation évaluative dans les textes législatifs et réglementaires s'est multipliée rapidement[19], et a conduit par extension à l'évaluation de l'action des partenaires de l'action publique et particulièrement des associations. De façon complémentaire aux dispositions publiques déjà existantes en matière de contrôle d'utilisation des fonds publics, l'évaluation des activités associatives est entrée dans des textes génériques d'origine législative ou réglementaire, confirmant ainsi une lente évolution qui tend à assortir le régime juridique de la subvention de contreparties de plus en plus précises. Comme pour conjurer cette tendance, les négociations entre les représentants du monde associatif et deux gouvernements successifs (Juppé et Jospin) ont aboutit à la « Charte des engagements réciproques » signée entre les associations et le gouvernement en 2001 à l'occasion du centenaire de la loi sur les associations. Cette charte indique que le rôle de l'évaluation consiste « *à distinguer clairement dans les rapports entre l'État et les associations ce qui relève de l'évaluation de l'action partenariale de ce qui relève du contrôle de l'application des lois et règlements* ». Dans cet esprit, la circulaire du 1er décembre 2000, relative aux conventions pluriannuelles d'objectifs entre l'État et les associations, a rendu obligatoire la mise en oeuvre du processus d'évaluation des actions financées par l'État. Le guide d'évaluation qui y est préconisé ne définit pas une méthode d'évaluation standard ; il insiste au contraire sur la nécessité de mettre en place des évaluations partenariales, adaptées à chaque cas et contextualisées, c'est-à-dire inscrites dans les particularités juridico-administratives, socio-économiques, territoriales et sectorielles, *etc*., qui conditionnent la mise en oeuvre et la réalisation des activités associatives financées. Mais dans les faits, ces pratiques évaluatives principalement qualitatives ne sont pas utilisées, les conventions pluriannuelles d'objectifs sont facilement remises en cause et l'extension d'une logique partenariale à d'autres échelons territoriaux est limitée. Le contexte est marqué ainsi par la persistance d'une forte tension entre les pratiques tutélaires de la puissance publique et des pratiques partenariales rénovées souhaitées par les acteurs associatifs.

---

[15] François Rousseau, *Dossier : L'évaluation de l'utilité sociale, débats, enjeux outils*, Juris Associations, n° 376, 1er avril 2008.
[16] Bernard Perret, *L'évaluation des politiques publiques*, La Découverte, coll. Repères, 2001.
[17] Décret du 22 janvier 1990 instituant le Conseil scientifique de l'évaluation, devenu Conseil national de l'évaluation en 1998.
[18] Richez-Battesti N. (Dir.), Trouvé H., Rousseau F., Eme B., Fraisse L., *Evaluation the social and solidarity-base economy in France : societal balance sheet - social utility and identity trial*, ouvrage collectif, Centre International de Recherche et d'Informations sur l'Économie Publique Sociale et Coopérative, (CIRIEC), Peter Lang editor, ouvrage collectif à paraître.
[19] Circulaire du 9 décembre 1993 qui assortit les Contrats de plan État-Régions et les Contrats de ville d'une obligation d'évaluation.

Les dirigeants associatifs ont conscience de la place croissante qu'occupe l'évaluation comme critère de jugement pesant de plus en plus pour l'obtention de ressources publiques (incluant la reconnaissance et les moyens économiques) plus difficiles d'accès aujourd'hui qu'hier. D'où la nécessité d'acquérir en ce domaine un argumentaire et des outils comme autant de compétences leur permettant de s'adapter à ce nouvel environnement. Mais dans le même temps, les attentes de l'État et des collectivités territoriales d'un côté et des associations de l'autre quant au contenu de l'évaluation, apparaissent souvent mal compatibles et, de fait, l'évaluation est perçue comme une menace pour les associations. Cette inquiétude est renforcée en raison de l'inégalité des moyens et de maturité de chaque catégorie d'acteurs quant à l'évaluation.

La toile de fond sur laquelle la controverse s'anime est la suivante : d'un côté les associations revendiquent au plan politique la reconnaissance de leur légitimité, laquelle est fondée sur leur identité associative qui ne peut être obtenue que par la définition et l'explication de leurs spécificités ; d'un autre côté, les évolutions légales, réglementaires et jurisprudentielles renient cette revendication en considérant, texte après texte[20], la catégorie association comme un agent socio-économique indifférencié, vu uniquement sous le prisme des activités qu'il exerce[21] ! Il faut donc souligner la différence essentielle entre, d'une part, l'évaluation des activités associatives selon une logique d'évaluation des politiques publiques et, d'autre part, la démarche de co-construction d'une méthodologie d'évaluation qui associe les acteurs locaux (élus, techniciens, militants associatifs, chercheurs, bénéficiaires etc.).

Quatre enjeux de l'évaluation pour l'économie sociale

Dans ce contexte mouvementé, la relation entre les acteurs de l'économie sociale et les acteurs publics et territoriaux permet de mettre en évidence plusieurs enjeux essentiels.

« Le premier enjeu concerne la prise en compte élargie des critères d'évaluation pour des résultats attendus originaux, tels que des coûts évités par exemple. Cela suppose à la fois de caractériser la manière dont l'activité est produite en interne à l'organisation, puis les effets directs et indirects de l'action menée, à court et moyen terme, selon des procédures originales. Il s'agit à la fois de dire ce que l'on fait, mais aussi ce que l'on permet d'éviter et qui supposerait d'introduire des formes de compensation ou de réparation le plus souvent assumées par les pouvoirs publics.

Le second enjeu porte sur la co-construction et le co-ajustement des critères d'évaluation. On touche ici aux méthodes de *design* des critères et donc à la production de l'évaluation comme bien commun entre acteurs hétérogènes du point de vue de leurs statuts et des valeurs qui fondent leur action. C'est ici la dimension participative qui est mise en avant avec l'enjeu de construire des espaces de débats, des *arènes* au sein desquelles puissent émerger des controverses susceptibles de déboucher sur des visions partagées de l'action collective et de ce que l'on cherche à évaluer. Ces débats, et la recherche de compromis acceptables sur lesquels ils sont susceptibles de déboucher, donnent lieu à des apprentissages collectifs coopératifs, à l'appropriation de savoir-faire et à la constitution d'une culture à fort contenu identitaire.

[20] Décr. n° 2001-495 du 6 juin 2001, JO du 10, p. 9248.

[21] Voir par exemple l'instruction du 28 août 2001 prise pour l'application du code des marchés publics (décr. no 2001-210 du 7 mars 2001, JO du 8, p. 37003), Titre I, Champ d'application et principes fondamentaux, article 1er, « Associations et marchés publics », qui consacre un véritable retournement de la situation d'exception reconnue aux associations dans l'instruction du 29 décembre 1972.

Le troisième enjeu est celui de l'émergence d'un *acteur d'interface*, un *marginal sécant* au sens de Crozier, susceptible d'opérer la *traduction* entre des intérêts susceptibles d'être divergents. Constituées de parties prenantes nombreuses et hétérogènes, les associations, pour construire une démarche stratégique, enrichir le processus de décision et renforcer leur légitimité, doivent mettre en oeuvre un processus de ré-interprétation de leur activité leur permettant de définir des objectifs lisibles et acceptables par leurs partenaires. Ce processus de traduction est une manière d'enrôler dans l'action les parties prenantes et de réinterpréter conjointement les intérêts locaux et la manière de les réaliser.

Le dernier enjeu est celui de l'expertise partagée. L'évaluation de l'utilité sociale suppose une démarche d'association large des parties prenantes. Elle passe notamment par l'association des citoyens et/ou des usagers et par le dialogue avec les élus et les techniciens de l'administration. Dans cette triangulation, on mesure l'importance du dialogue comme procédure de mise en commun des représentations et, à travers elle, de formalisation du référentiel d'évaluation et de sa compatibilité avec les registres de l'action collective associative. [22]»

Il me semble indispensable que les acteurs de l'Économie sociale et solidaire prennent une part active dans la formation de ce nouveau paysage. Particulièrement les efforts à accomplir devraient amener :

- une expression publique plus forte de l'Économie sociale sur ce qu'elle est susceptible d'apporter à la société contemporaine ;
- une extension des principes des démarches qualité et RSE pour inclure toutes les parties prenantes de l'Économie sociale dans une réflexion approfondie sur ses spécificités ;
- la construction d'alliances et de coopérations renouvelées entre les acteurs de l'Économie sociale, avec les pouvoirs publics et avec le monde des entreprises « ordinaires ».

La démocratie économique comme un projet politique à réaffirmer[23]

Comparé au 19ème siècle, l'impact économique et social des associations, coopératives, mutuelles et fondations de l'économie sociale et solidaire est devenu tout à fait significatif. On observe pourtant un fort contraste entre ce poids économique et social qui reste mal mesuré au plan statistique et l'impact politique que l'économie sociale devrait jouer dans notre pays. Celles et ceux qui militent pour le progrès social du 21ème siècle ne sont ainsi pas reconnus à leur juste place (exemple : l'absence de représentants de l'ES dans les organismes sociaux).

Dans ce contexte, les acteurs de l'économie sociale devraient travailler en permanence à forger une identité collective en développant une proposition non figée de l'économie sociale et qui dépasse ses limites statutaires actuelles :

[22] Nadine Richez Battesti, *Les collectivités territoriales face à l'évaluation de l'utilité sociale*, Juris Associations, n°376, 1er avril 2008.
[23] CEGES, Travaux préparatoires aux Assises du CEGES, *L'Économie sociale fait-elle mouvement social ?*, Paris, 1er octobre 2008.

- qui repose sur un projet sociétal affirmant la volonté de mettre l'économie au service de l'homme ;
- qui promeut des principes d'action (responsabilité, solidarité, égalité, équité) débouchant sur des pratiques spécifiques (1 personne = 1 voix, réserves impartageables) garantis par des formes juridiques privilégiées (les statuts) ;
- qui rassemble des organisations très diverses dont les finalités communes dépassent leur simple fonction productive de biens et de services ;
- qui se développe sur tous les territoires, du local à l'international ;
- qui englobe toutes les activités qui contribuent au bien-être.

A l'instar du 19ème siècle où les forces de l'économie sociale ont largement promu l'idéal démocratique au plan politique, elles ont comme point commun aujourd'hui de chercher, souvent isolément, les voies de réalisation d'une vision commune : l'installation de la démocratie dans la sphère des activités économiques. Permettre à chacun de participer pleinement aux affaires de l'économie et de l'entreprise ouvre la voie à l'exercice d'une citoyenneté économique qui pourrait bien constituer un enjeu majeur du 21ème siècle.

L'économie sociale entend donner une place digne à chaque être humain, pris de façon inséparable dans son rôle de contributeur et de bénéficiaire du développement de la société locale comme internationale. Cette vision combine production de richesses économiques et production de richesses sociales. Car l'économie sociale n'a pas pour finalité première la rémunération du capital investi. Son utilisation du capital économique est limitée à celle de moyen pour poursuivre l'objet social de l'entreprise. Son mode de décision égalitaire, s'il est perfectible, reste une clé de voûte du système.

L'économie sociale est associative en participant à la construction de l'intérêt général, coopérative en promouvant le travail en commun et mutualiste en créant des formes d'interdépendance volontaire. Ce qui lui permet de penser et promouvoir le progrès social comme un développement culturel, éducatif, social, écologique, économique et politique, simultanément, et de redonner ainsi tout son sens à la notion de développement durable.

Pourtant, l'exercice du droit de vote et l'égalité de droit entre les membres ne sont pas suffisants pour garantir l'installation de la démocratie économique au sein de chaque entreprise de l'économie sociale et entre elles : l'entretien et le développement quantitatif et qualitatif des liens sociaux ; l'émancipation et la promotion de l'individu ; l'amélioration permanente du compromis social (la réduction des asymétries) entre les parties prenantes ; la relance et la réactualisation de la notion de progrès social ; les modalités de la production et de la consommation des biens et des services ; les façons d'évaluer et de rendre compte des impacts sociétaux, les modalités du contrôle des orientations et des décisions etc. forment autant de thèmes pour la démocratie économique.

Mais, conduites par l'urgence et la recherche de leur pérennité économique les organisations de l'économie sociale peinent à se positionner autour d'un idéal commun et se réfugient dans un entre-soi trop étroit. Pourtant cette vision qui développerait la démocratie économique et par là la citoyenneté économique ne pourrait-elle être l'expression du plus grand dénominateur commun de l'économie sociale et solidaire ? Ne s'agit-il pas d'une vision à faire valoir auprès de tous les autres acteurs publics et privés : partenaires sociaux, collectivités territoriales, État, UE, organisations mondiales, etc. ?

Le sociétaire comme figure centrale : le statut du participant[24]

Ces dernières années, le débat économique et social hexagonal a été fortement marqué par deux figures, aussi menaçantes l'une que l'autre, exprimant une sorte de condensé des peurs collectives que nous inspire notre société moderne, ses incertitudes sur un avenir meilleur.

Ainsi en est-il de la Veuve californienne, apparue lors du débat sur les retraites au milieu des années 90 en France ; la Veuve californienne est une sorte de sorcière juchée sur un fonds de pension et qui, bien qu'à la retraite, exigerait un rendement annuel de 15% du capital qu'elle aurait investi dans nos entreprises, en faisant se plier à ses exigences tous nos managers, sous peine de leur couper la tête et en contraignant nos entreprises à dégraisser massivement. Elle symbolise la maximisation du profit obtenu sans effort, voire en dormant, comme seul critère de la performance économique.

L'autre figure, apparue brutalement lors du débat national sur le projet de traité constitutionnel européen, c'est celle du Plombier polonais, qualifié, compétent et sous-payé, prêt à saisir toutes nos tuyauteries, à resserrer tous nos boulons pour qu'à l'avenir nous sachions nous serrer la ceinture et rogner sur nos acquis sociaux ! Il symbolise le dumping social et l'effritement inexorable de nos acquis sociaux comme seul horizon de la performance sociale.

Comment se battre contre ces Père Fouettard modernes, véritables emblèmes de l'horreur économique du 21ème siècle ?

Les coopératives et mutuelles françaises comptent plus de 60 millions de sociétaires simultanément « clients et propriétaires » de leurs entreprises. Les mutuelles protègent la santé de 38 millions de personnes, assurent une automobile sur deux et deux habitations sur trois. Chacun connaît les coopératives (agricoles, viticoles, de distribution etc.) et les banques coopératives. Quant aux associations gestionnaires, elles représentent 20% des établissements employeurs dans les services, principalement dans les domaines de la santé, du social, de l'éducation, de la culture et des loisirs.

Depuis le 19ème siècle, ces entreprises portent en elles un projet de société fondé sur des valeurs morales, où la recherche de l'efficacité économique doit rester au service du développement de l'homme. En ce sens, leur activité économique ne constitue qu'un support indispensable qui permet la mise en relation des hommes en fonction d'une intention idéalisée du bonheur en société. Aujourd'hui comme hier, les coopératives, mutuelles et associations offrent une parade solide aux dérives du capitalisme financier. Leur présence massive dans tous les secteurs montre leur pertinence sociale et leur capacité à s'adapter aux différents cycles économiques. Certaines de ces enseignes sont d'ailleurs particulièrement réputées : la MAIF, Groupama, la Mutualité Française, le Crédit Mutuel, le Chèque Déjeuner, Système U etc. figurent parmi les fleurons de l'économie sociale et occupent des places enviées dans leurs secteurs d'activités.

Le paradoxe est que ces entreprises de l'économie sociale sont victimes de leurs succès : les services qu'elles inventent sont banalisés par les ardentes obligations du marché ou par des régulations publiques pas toujours bienveillantes, ce qui tourneboule le sens de leur projet initial. L'intensité de la concurrence conduit à un pilotage de l'activité

[24] François Rousseau, *Associer le sociétaire au projet de l'entreprise,* La Tribune, Dossier « Le meilleur de la stratégie et du management », 09 avril 2008.

plutôt qu'à celui du projet qui passe alors au second plan. Commandés par l'urgence, les dirigeants se battent sur la qualité de service, la guerre des prix ou le développement domestique ou international. Du coup, l'important, le projet, est malmené et nombreux sont les sociétaires qui ont perdu le sentiment d'appartenance spécifique à une démarche socioéconomique porteuse de sens : l'offre de services banalisés génère des comportements de simple consommateur et la grande dispersion des droits de vote des sociétaires n'incite pas à ce qu'ils s'impliquent dans leur rôle de copropriétaire, tout en favorisant le développement d'une technostructure gestionnaire distincte d'une gouvernance de type politique.

L'enjeu ne consiste-t-il pas au moment où la figure de l'actionnaire s'impose, à travers le cas emblématique de Natixis, de mieux faire valoir la figure historique du sociétaire comme une véritable partie prenante ? Certains dirigeants s'y essaient : les banques coopératives se sont engagées dans l'augmentation du nombre de leurs sociétaires avec des résultats rapides et significatifs. La mobilisation du sociétariat au sein de l'économie sociale a vu naître des initiatives variées : rencontres locales de sociétaires, formation des administrateurs, communication sur les valeurs de solidarité etc. Mais associer toutes les parties prenantes au projet humaniste de l'entreprise de l'économie sociale reste un défi peut-être moins facile à relever que celui de la qualité de service ou du résultat économique !

Résoudre la tension entre les valeurs promues et les pratiques mises en œuvre est pourtant au cœur de l'action entrepreneuriale des dirigeants de l'économie sociale. C'est cet arbitrage permanent qui doit permettre à l'économie sociale et solidaire de répondre concrètement et efficacement aux grandes problématiques sociétales : logement, emploi, cohésion sociale, vieillissement des populations, santé et couverture sociale, pouvoir d'achat, exclusion, discrimination…

Ceci étant dit, pour que le Sociétaire devienne une alternative crédible à la Veuve ou au Plombier il faut se demander à quelles conditions le sociétaire « client copropriétaire » d'une coopérative, d'une mutuelle ou d'une association peut-il s'impliquer et participer effectivement à une forme de démocratie économique construite sur un ressort associatif ? Il s'agit d'obtenir que chaque sociétaire puisse trouver la réponse à cette question : comment, ai-je conscience, non pas d'être un client, ni un investisseur de ma banque coopérative, mais comment ma qualité de sociétaire me permet-elle d'être également un banquier solidaire ? Comment suis-je non pas un simple assuré mais un assureur militant ? Comment, moi, coopérateur suis-je non pas un simple professionnel mais un participant au projet collectif ?

Une difficulté que j'observe souvent est que les deux catégories du bénévole et du salarié envahissent les préoccupations des dirigeants et obèrent la place première qu'il convient de redonner à la participation du bénéficiaire. Or, dans un processus de production de services nous savons que le bénéficiaire participe à la production du service lorsqu'il le consomme et le détruit. Il est donc une partie prenante essentielle constitutive du processus de production de l'offre. Malheureusement, lorsque la figure du bénéficiaire est réintroduite (par les textes réglementaires ou dans le cadre d'une démarche qualité par exemple), l'identification de sa place contributive essentielle au bon déroulement du projet est rarement prise en compte. Pour penser toutes les catégories d'acteurs au regard de leur implication au projet associatif cela suppose que le bénéficiaire soit l'objet d'une réflexion permanente du gestionnaire associatif en tant que participant tout comme le salarié et le bénévole.

Si l'enjeu est bien d'inviter le sociétaire comme un participant au projet de l'entreprise collective, l'ambition est alors que cette activité devienne une composante réelle du système productif de l'entreprise. La redécouverte des ressorts associatifs du projet originel pourrait conduire à réajuster l'action collective et l'offre de services sans réduire le projet à un slogan accessoire de la marque. Cela impose la prise en compte par le top management de l'entreprise du rôle essentiel du sociétaire dans la production de l'offre de services.

Un mode privilégié de production des biens et des services : la gestion par projets

Pour illustrer le chemin à parcourir, qui sépare l'offre de services de l'intention sociale contenue dans le projet associatif initial, prenons un exemple connu : celui de l'entreprise française Servair. Avec ses 45 millions de plateaux repas servis annuellement à bord des avions elle est la quatrième entreprise mondiale de *catering*. En quelques chiffres on peut rendre compte de cette belle entreprise. Il est loisible d'imaginer les savoir faire spécifiques mis en œuvre : les contraintes liées à la chaîne du froid, les normes sanitaires et alimentaires, la livraison en de multiples points etc. qui forment une compétence logistique remarquable.

Mais connaissons-nous les compétences de cette autre organisation française qui produit plus 80 millions de repas sur 2 000 points de livraison ? Il s'agit des Restos du Cœur ! Cependant, ces chiffres ne rendent pas compte d'une façon satisfaisante de cette organisation. Pourtant, le domaine d'activité et les volumes traités montrent que les domaines de compétences techniques mobilisés sont comparables et au moins aussi complexes aux Restos du Cœur que chez Servair, même si l'animation de 50 000 bénévoles se distingue de celle de 8 000 salariés.

La première représentation que nous nous faisons des Restos du Cœur montre que l'ingénierie de production reste cachée derrière le projet des Restos qui s'impose au premier plan. Si l'offre de services (servir des repas), prise comme un résultat, est comparable, les modalités de sa production ne le sont pas. L'une des différences essentielles est que la traduction en actes du projet des Restos exige d'y associer des milliers de sociétaires.

Geste social et geste technique

La preuve par neuf de l'existence du projet de l'organisation consiste donc à ajuster le geste social du projet au geste technique du métier dans le même système d'offre. Cette recombinaison de l'offre implique une participation des sociétaires qui sont associés par leurs pratiques collectives et répétées. En élargissant cette comparaison qui pourrait être renouvelée dans tous les domaines d'activités, l'avantage comparatif de l'entreprise collective pourrait alors résulter de la recherche permanente de cohérence entre ces deux composantes. Au cœur du projet, c'est la construction collective du sens qui peut permettre une bonne articulation entre le projet de l'entreprise et la performance de ses services. Ce qui suppose que la production de sens soit considérée comme une activité élaborée, construite à partir d'une ingénierie sociale spécifique, munie de ses propres outils, surtout lorsque le succès de ses initiatives lui permet d'atteindre la taille critique qui rend indispensable le développement d'une ingénierie technique sophistiquée.

C'est une caractéristique de ce que j'appelle l'organisation militante, mais que l'on pourrait appeler également l'entreprise morale, que de produire à la fois un service et une intention sociale ou sociétale. L'enjeu managérial consiste donc à ajuster ces deux composantes, celle tangible des services produits (geste technique) et celle des impacts sociaux (geste social), pour produire simultanément et de façon cohérente des services et du projet. La performance de l'ensemble résultera de la recherche permanente de cohérence entre ces deux composantes et donc de leurs inter-relations ; c'est d'ailleurs la mission permanente des dirigeants que de mettre en ordre de marche le projet, les hommes et la production.

La difficulté première est que le bien ou service produit est relativement concret, muni de ses théories, concepts et outils qui sont enseignés à l'Université et dans nos grandes écoles, tandis que l'intention sociale, trop souvent considérée comme relevant de l'accessoire ou des convictions individuelles de l'entrepreneur, a une fâcheuse tendance à l'évaporation !

Il s'agit donc de faire l'effort d'identifier les mécanismes de production de sens et de s'attacher à les gérer pour que geste social et geste technique restent arrimés entre eux, soient efficaces et cohérents. Or, contrairement au sens commun, la production de sens est une activité que les dirigeants peuvent gérer et évaluer, ce qui permet d'en faire une composante du système productif de l'entreprise. Dans ce but il faut inventer les outils de gestion du sens pour en permettre l'enseignement et l'utilisation. Ici, le développement considérable des activités économiques produites par des associations offre un terrain d'observation particulièrement stimulant.

Gestion des opérations et gestion de projets

Au sein des organisations qui produisent des biens ou des services on observe principalement deux types d'activités à gérer : les opérations et les projets. Les activités opérationnelles résultent de la division technique du travail industriel dont une représentation fameuse et controversée[25] est la célèbre fabrique d'épingles décrite par Adam Smith[26] en 1776 où l'activité de production des ouvrières épinglières était optimisée en dix-huit opérations successives. Ces activités s'inscrivent dans des cycles, sont cadencées par les rythmes comptables, ceux des outils et des machines. Elles sont répétitives et pré-conçues dans un rapport indéfini au temps. Notre représentation courante de ce type d'activités est le travail à la chaîne, dénué de sens et abrutissant, illustré de façon saisissante par Charlot dans *Les Temps Modernes*.

Le projet ne s'oppose pas à la division sociale et technique du travail mais il suppose un ensemble d'actions à entreprendre en fonction d'un objectif défini au préalable dans un cadre précis et qui a un début et une fin. Selon Boutinet,[27] le concept de projet émerge à la Renaissance. Cette période est marquée par le projet d'innovation technique et le projet architectural du quattrocento italien[28], par exemple avec Brunelleschi[29] qui invente les lois de la perspective et sépare les conceptions architecturales, des modes d'exécution. Cette époque donne le coup d'envoi à la notion moderne de projet comme projection dans l'espace et dans le temps. Selon cette approche, le projet concerne l'anticipation de l'action ce qui, *de facto*, lui donne sens : l'individu doit savoir ce qu'il veut et comment il s'oriente pour réaliser son projet.

[25] Philippe Lefebvre, « L'énigme de la division du travail dans la manufacture chez Adam Smith », Colloque Histoire de la comptabilité et du management, Paris IX Dauphine, 20-21 mars 2003.
[26] Adam Smith, *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Londres, 1776.
[27] Jean-Pierre Boutinet, *Anthropologie du Projet*, PUF, 2005.
[28] Correspond au XVe siècle italien.
[29] Brunelleschi (1377-1446), peintre, sculpteur et architecte italien.

La gestion d'une initiative sociale, telle qu'on peut l'observer de façon privilégiée au sein d'une organisation militante, c'est d'abord de la gestion de projet, par différence avec la gestion des opérations telle que couramment observée au sein des entreprises. À l'inverse de la gestion des opérations, les caractéristiques du projet montrent que dans la gestion de projet le geste social précède et conditionne le geste technique :

- le projet est finalisé et fait l'objet d'une planification qui permet de passer de l'intention à l'action ;
- il interroge le *statu quo* puisqu'il s'agit de perturber un équilibre pour faire advenir une nouvelle situation que les processus routinisés de la gestion des opérations ne permettent pas d'atteindre.

C'est pourquoi le projet est associé à la notion de changement, et d'innovation. De plus, le bien fondé du projet est toujours soumis à débat : il doit être justifié, argumenté et permettre l'implication des parties prenantes. Il est également soumis à l'incertitude, aux pressions de l'environnement, ce dont témoignent les modifications, de fréquence et d'ampleur variées, qui sont réalisées chemin faisant et qui peuvent même aller jusqu'à l'abandon du projet. Enfin, le projet s'inscrit dans une dialectique particulière puisqu'il désigne à la fois un processus et un résultat.

Compte tenu de ce qui précède et de façon distincte à la fabrique de sens d'Adam Smith, je peux définir une fabrique de projets comme étant une forme productive originale qui combine :

- une organisation à plusieurs niveaux de production. Chacun est cadré par des normes et des règles distinctes mais qui sont inter-reliées et cohérentes ;
- un système de liens sociaux dont les propriétés structurelles sont à la fois le moyen et le résultat des pratiques qu'elles organisent ;
- une activité de production au sein de laquelle l'action domine les représentations individuelles des participants ;
- des formes d'apprentissage qui permettent aux parties associées d'interpréter l'ensemble de l'organisation, quelle que soit la position que l'on y occupe.

L'articulation entre maillage vertical et horizontal des réseaux de l'économie sociale

Pour réaliser une action collective il faut savoir rassembler évidemment ! Le carburant de l'action collective mêle trois notions : le mérite lié à l'action en raison de sa difficulté ; la valorisation de l'image de soi par le don de soi, au sens du triptyque « donner – recevoir – rendre » de Mauss[30] ; l'innovation en raison de la dimension transgressive de l'action par rapport aux normes établies. Ce mélange détonnant est nécessaire au bon fonctionnement du collectif qui va en bénéficier : la difficulté d'agir seul et à plusieurs, la valorisation de l'image de soi et du groupe et la force de franchir ensemble les normes sociales. C'est ce carburant qui rend possible un itinéraire de passage entre le JE restreint et le NOUS plus large du collectif, de la tribu : il permet la création d'une communauté de personnes[31].

[30] Marcel Mauss, « Essai sur le don » in *Année sociologique,* 1923-1924, Paris.
[31] François Rousseau, « De la foi au marché, l'étonnante mutation des patronages d'antan », *Gérer et Comprendre,* mars 2000.

Le résultat d'une activité collective forme une plus-value sociale ou un surplus identitaire qui est constitutif de capital social au sens que lui donne Putnam[32]. C'est à dire qu'en associant, au sens propre, l'action collective augmente la qualité et le nombre d'échanges donc de relations entre des hommes et des femmes aux statuts et conditions sociales différents. L'association de groupements de personnes différents à un but commun est ainsi créatrice d'identité collective et individuelle. Se trouve ainsi défini un « nous » du groupement.

L'implication des participants relève aussi d'un principe de responsabilité dont le scoutisme, par exemple, fait un principe essentiel, comme toutes les associations d'éducation populaire. Mais ce principe de responsabilité est surtout une condition nécessaire au fait de s'associer quel que soit l'objectif poursuivi. Participer, s'impliquer en s'associant témoigne de l'existence de notre société contemporaine d'individus par différence avec la société des corporations et des ordres de l'ancien régime.

Mais aujourd'hui, dans notre société d'individus de mieux en mieux formés, les appartenances individuelles se sont multipliées. L'implication de chacun est désormais à géométrie variable et la composition des tribus se modifie sans cesse. Dans ce contexte, associer toutes les parties prenantes relève de compétences qu'il faudrait mettre au jour… Ce travail n'est jamais achevé et reste en perpétuel recommencement. Les acteurs de l'Économie sociale ont besoin de ré-investir dans leur capacité de mobilisation et d'enrôlement dans l'action en s'appuyant sur les nouvelles formes de mobilisation sociale.

Cet investissement est d'autant plus indispensable que le contexte de décentralisation des politiques publiques suscite de nouvelles opportunités de proximité. Elles sont encouragées par les aspirations des élus et techniciens locaux à façonner les territoires sous des approches plus identitaires. Ces nouvelles formes de développement local qui prennent progressivement leur essor, portent également l'espoir de mieux faire valoir les opportunités économiques et sociales qu'offrent les territoires. Le regain d'attractivité du local, l'émulation entre les initiatives, offrent la perspective de création de nouveaux agencements organisationnels qui questionnent fortement les organisations de l'Économie sociale.

D'abord celles qui se sont construites après-guerre selon un modèle où la cohésion recherchée entre les composantes de l'organisation relevait principalement du lien politique. Ce mode d'organisation confiait aux structures locales le soin de la conduite opérationnelle des activités (les mouvements d'éducation populaire, les mouvements caritatifs les plus anciens par exemple).

Durant les années 80, ce modèle historique de construction des initiatives sociales s'est transformé sous deux aspects principaux.

Les initiatives prises au plan national veillent désormais à adjoindre au lien politique entre les parties de l'organisation un autre lien de nature plus technique qui permet de coordonner l'action locale dans ses grandes lignes (le cas de l'AFM, des Régies de quartier, des Restos du cœur etc.). C'est l'époque de l'apparition d'une forme d'ingénierie sociale qui détermine l'allocation de ressources humaines rares et spécialisées. Cette ingénierie sociale remet partiellement en cause un modèle de développement local autonome. Par ailleurs, elle accompagne assez logiquement le mouvement de déconcentration des politiques publiques.

Sous un second aspect, poussées par la dynamique de décentralisation et l'essor des territoires que j'ai souligné, les nouvelles initiatives sociales se sont développées d'une façon plus horizontale. C'est un peu l'époque du « small is beautiful » qui se combine avec

[32] Robert Putnam, *Bowling alone : The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster, New York, 2000.

la montée en charge du courant écologiste et la prise en compte de plus en plus généralisée des préoccupations environnementales. Les acteurs locaux se rassemblent autour de logiques de compétences qui visent à agir selon une même dynamique de développement territorial. Certains réseaux se constituent autour des logiques de métier (le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi) ou des secteurs (les réseaux gérontologiques), d'autres fonctionnent comme des plate-formes ponctuelles (c'est l'essor des coordinations, de certains mouvements sociaux).

Réseaux locaux spécialisés et horizontaux entrent alors en conflits avec les réseaux nationaux historiquement construits selon un mode politique affinitaire ainsi qu'avec les réseaux nationaux plus récents construits selon une logique entrepreneuriale descendante.

- La légitimité des réseaux nationaux qui peinent à se repenser selon une logique plus entrepreneuriale est remise facilement en cause par les nouvelles formes d'action publique.
- Le mode d'organisation descendant des réseaux nationaux plus récents, qui combine vocation politique et coordination logistique se heurte à l'aspiration identitaire locale des acteurs territoriaux.
- Le développement des nouveaux réseaux d'initiatives locales sous une forme horizontale reste contraint par des limites territoriales et/ou temporelles.

Les logiques d'action collective qui combinent :

- efficacité de l'action locale par la capacité de mobilisation des acteurs,
- utilisation d'une ingénierie sociale rare (et donc chère) pour répondre à la complexité grandissante des questions sociales,
- et inscription des projets dans une vision politique plus globale,

appelleront selon moi les organisations de l'Économie sociale à repenser leurs modes d'organisation.

Certes les tensions sont assez vives, mais l'essor des Cress tend à montrer qu'il est nécessaire et possible de décloisonner les pratiques en créant peu à peu des lieux de dénouement des contradictions.

L'inter coopération entre les acteurs sous des formes inventives de l'initiative sociale devrait faire l'objet d'investigations plus poussées. Des actions expérimentales qui visent à combiner les divergences d'attentes entre les catégories d'acteurs, comme celles financées par le programme européen Equal, donnent quelques pistes à suivre et à approfondir.