



HAL
open science

L'économie sociale et solidaire. De l'utopie aux pratiques

Matthieu Hély, Pascale Moulévrier

► **To cite this version:**

Matthieu Hély, Pascale Moulévrier. L'économie sociale et solidaire. De l'utopie aux pratiques. 2013.
hal-02173044

HAL Id: hal-02173044

<https://hal.science/hal-02173044>

Preprint submitted on 4 Jul 2019

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques

Présentation des auteurs.

Mathieu Hély est sociologue, Maître de conférences en sociologie à l'Université Paris Ouest-Nanterre La défense, Chercheur à l'IDHE (UMR CNRS 8533) et Directeur adjoint du Master professionnel « Action publique, action sociale ». Il a publié *Les métamorphoses du monde associatif*, PUF, « Le lien social », 2009 et *Le travail associatif* avec Maud Simonet aux éditions des presses universitaires de Paris Ouest Nanterre, 2013.

Pascale Moulévrier est sociologue, Maître de conférences en sociologie à l'UCO Angers. Chercheur au CENS (EA 3260) Université de Nantes et Responsable du Master professionnel « Métiers du développement territorial et de l'économie sociale et solidaire ». Elle a publié *Le mutualisme bancaire. Le Crédit Mutuel : de l'Eglise au marché*, PUR, 2002 et *Contributions à une sociologie des conduites économiques* avec Gilles Lazuech aux éditions L'Harmattan en 2006.

Table des matières

Une autre sociologie de “l’autre économie”	4
Bref état des lieux	5
ESS et capitalisme	8
S’adapter dans l’histoire	12
Chapitre 1. Un monde « hors du monde » ?	15
Le mythe d’un espace unitaire et autonome	16
De l’utopie à la croyance agissante.....	17
L’« ESS » comme « idéologie professionnelle »	20
Le mythe d’une (ré)conciliation du travail et du capital	23
Subvertir l’ordre salarial	24
Faire accepter l’ordre salarial	26
Le mythe de la démocratie	28
L’idéal démocratique	29
Démocratie et représentation	31
Chapitre 2	34
Publicisation du privé, privatisation du public	34
L’institution de l’intérêt général	34
La civilisation de l’interet general.....	35
L’étatisation de l’interet general	40
La marchandisation de l’interet general	43
L’ESS au service de l’Etat	47
Le monde associatif face aux mutations de l’Etat social	48
Les usages politiques de l’ « ess »	60
Chapitre 3	68
Se différencier dans la conformité	68
Des employeurs « autrement » ?	69
Des stratégies de différenciation symbolique	70
Mesurer l’utilité sociale	74
Devenir de « vrais » employeurs	81

Des entreprises associatives	82
L'esprit solidaire face aux pratiques gestionnaires	84
Chapitre 4. Servir la cause et s'en servir	89
Des travailleurs intégrés au salariat.....	89
Pas de profit, pas de conflit ?	90
Pas de patronat, pas de syndicat ?.....	97
Les ressorts de l'intérêt au désintéressement.....	101
Servir l'intérêt général hors de la fonction publique	109
Travailler hors de l'entreprise lucrative.....	112
Le goût pour l'économie, le coût de l'éthique	117
Conclusion :	124
De l'agent public au « travailleur solidaire ».....	124
La sécularisation des missions d'intérêt général	125
De la cause publique à la chose privée	128

UNE AUTRE SOCIOLOGIE DE “L’AUTRE ÉCONOMIE”

La plupart des recherches portant sur l’« économie sociale et solidaire » accordent aux principes éthiques revendiqués par les acteurs dans la mise en œuvre de leurs activités un statut de « seconde nature ». Nous proposons ici de revenir sur ce postulat en entrant dans le monde de l’« ESS » par la réalité concrète de ses pratiques quotidiennes. L’ambition est ici de montrer l’« ESS » telle qu’elle est : un secteur hétérogène mais soucieux de produire un discours fédérateur, un secteur employeur de 10% des salariés en France, un secteur consubstantiel au capitalisme depuis la fin du XIX^{EME} siècle.

Pour autant, regarder cet espace de pratiques à la fois comme un monde de travail hiérarchisé, comme un ensemble d’institutions concurrentielles tant du point de vue de leur rentabilité économique que de leur « utilité sociale », comme un lieu de (re)production et d’expression de croyances économiques, fussent-elles solidaires, c’est supporter le risque sociologique du désenchantement dans un temps où l’« ESS » s’est imposée dans les esprits comme un outil indispensable à la moralisation d’une économie elle-même présentée comme mondialisée, financiarisée, pervertie par les forces d’un marché désincarné. Mais, loin de jeter l’opprobre sur les acteurs de l’« ESS », dont les convictions et la sincérité ne font aucun doute, les analyses proposent, de revenir sur cet ensemble de pratiques sociales dont on peut dire que l’utopie fondatrice commune est l’aménagement d’un espace de « liberté » dans le cadre d’un ordre économique dominant que nous définirons, par commodité de langage, comme celui du « capitalisme ». Par « capitaliste », nous entendons désigner d’une part, un ensemble de pratiques économiques fondées sur une unité d’échange (la monnaie) et mobilisant les instruments du calcul rationnel (comptabilité, crédit, outils de gestion, etc.) et, d’autre part, inscrites dans la matrice du rapport salarial. En ce sens, l’« économie sociale et solidaire » ne peut être envisagée d’emblée comme « autre économie » qu’à la condition qu’une autre « autre économie » (i.e « économie marchande ») se soit historiquement imposée comme institution de référence. Autrement dit, la genèse de l’« ESS » est consubstantielle à celle du capitalisme vis-à-vis duquel elle entretient une relation dialectique de différenciation/intégration. Parce que l’« ESS » se développe fréquemment sur la base d’une critique du mode de production capitaliste et de ses excès (par exemple dans le cas du commerce équitable ou du mouvement des systèmes d’échanges locaux), elle défend l’idée d’une transformation, plus ou moins radicale, des rapports sociaux et de l’ordre économique dominant. Dans le même temps, la structuration de l’« ESS », comme espace social, n’échappe pas au processus de rationalisation de ses activités, en particulier, dans l’organisation des rapports de travail. A cet égard, l’usage des méthodes dérivées du

marketing commercial pour optimiser les résultats des campagnes de collectes de dons ou des outils de gestion forgés par les managers des cabinets d'audit pour évaluer les « impacts sociaux » générées par les organisations de l'« ESS » constituent des exemples frappants des manières dont les institutions d'« ESS » trouvent, à chaque étape de leur développement, des moyens de maintenir leur équilibre entre rentabilité et solidarité, de faire coïncider le réel et l'utopie¹. Ne pas considérer d'emblée et exclusivement l'« ESS » comme un monde de valeurs, c'est la prendre au sérieux comme espace social et économique et de fait se donner les moyens d'en comprendre les logiques d'existence et de pérennisation tant fondatrices que contemporaines. Loin de conduire une analyse sociologique de la mauvaise foi, de relayer ce que serait alors le cynisme des individus, nous proposons ici de considérer les entreprises d'« ESS » avant tout comme des mondes de travail, des univers hétérogènes de pratiques professionnelles, des espaces de production et de diffusion de croyances économiques et ainsi de poser la question des conditions de son existence « autonome ». La catégorie « alternative », qui recouvre en fonction des institutions et des époques considérées, des principes – humanisme, équité, solidarité, coopération – et des réalités professionnelles et sociales différentes, présente le risque quand elle est érigée en postulat ou en résultat des recherches de s'imposer comme un prisme occultant la compréhension des modalités de sa mise en œuvre pratique. Nous entrons donc dans l'« ESS » par le travail, par l'ordinaire des interactions, puis dans un second temps, quand les pratiques et les discours en dessinent les contours, par les mécanismes d'appropriation de logiques *a priori* inconciliables (le marché et la solidarité). Ainsi, ce que le quotidien des agents et l'histoire sociale des institutions donnent à voir ce sont, non pas l'existence d'une « alternative », mais bien plutôt les processus et les stratégies de recodage de pratiques sinon financièrement intéressées, pour le moins économiquement rentables, en réalités économiques moralisées et donc acceptables.

Ce que permet d'apercevoir la sociologie de l'« économie sociale et solidaire » ce sont en pratique les formes nécessaires d'aménagements techniques et moraux que suppose la pérennisation d'un marché « hors norme » où l'offre et la demande sont régulées par l'ambition réciprocaire et la rentabilité étroitement liée à la reconnaissance de l'Etat, à l'adhésion financière et morale des « contractants » et de plus en plus aux dotations des porteurs de marchés plus « classiques ».

BREF ÉTAT DES LIEUX

Ainsi, depuis la fin des années 1970 et le rapport rédigé par Jacques Delors sur le « troisième secteur » jusqu'à la création en 2012 du ministère délégué, « l'« économie sociale et solidaire » » n'en finit plus d'être un phénomène éternellement « nouveau » que l'on feint de redécouvrir à

¹ Michèle Riot-Sarcey, *Le réel de l'utopie. Essai sur le politique au 19ème siècle*, Paris, Albin Michel, 1998.

chaque colloque ou rencontre professionnelle. En s'institutionnalisant, elle est devenue un thème suscitant l'adhésion des organisations syndicales et des partis politiques. A ce concert d'incantations, où l'« économie sociale » est unanimement louée pour ses « spécificités méritoires »², nous proposons de déconstruire les illusions qu'elle a, dès sa naissance, générées pour mieux mettre en évidence ses proximités, en dépit de ses dénégations, avec le « nouvel esprit du capitalisme ». Parce que les pratiques des associations, mutuelles, coopératives, ne diffèrent que partiellement de celles en vigueur dans les entreprises capitalistes, mais également parce que ces organisations ont su s'adapter, depuis leur émergence, à tous les contextes sociohistoriques, force est de constater que l'« économie sociale » demeure, d'abord et avant tout, la forme dominée d'une économie dominante. Pour autant, elle ne cesse de se développer tant dans ses formes juridiques que dans l'ampleur de ses secteurs d'activité et d'emplois.

Dans le secteur de l'économie sociale, plus de 200 000 établissements emploient 2,3 millions de salariés en 2010, soit plus de 10 % de l'ensemble des salariés³. Associations, mutuelles, coopératives et fondations sont les quatre familles de l'économie sociale. Depuis 2005, on observe une augmentation constante de l'emploi salarié dans le secteur associatif qui croît à un rythme de 2,5% par an. Leurs activités économiques relèvent des activités financières, de l'éducation, de la santé, de l'action sociale et des services aux particuliers. Les emplois de ce secteur, souvent à temps partiel, sont fréquemment occupés par des femmes. Avec 80 % des salariés, les associations sont le principal employeur. Elles interviennent essentiellement dans le domaine social : accueil des personnes handicapées, aide à domicile ou aide par le travail.

² Selon la formule de François Bloch-Lainé, ancien haut fonctionnaire et ancien dirigeant de l'UNIOPSS : voir « Les associations de service social et leurs spécificités méritoires », *Recma*, n° 251, 1er trim. 1994.

³ Guillaume Gaudron, « L'économie sociale emploie un salarié sur dix en 2006 », *Insee Première*, N°1224, février 2009.

Tableau 1 : évolution de l'emploi salarié dans les entreprises de l'économie sociale selon l'INSEE⁴

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Emplois salariés secteur associatif	1 626 165	1 675 612	1 763 418	1 768 168	1 802 965	1 840 864
Emplois salariés dans les mutuelles	118 486	117 006	119 841	119 816	123 227	126 125
Emplois salariés dans les coopératives	283 436	295 213	300 226	308 493	306 596	306 424
Emplois salariés dans les fondations	53 844	57 869	62 230	63 179	66 047	67 933

Les **coopératives** sont présentes dans le domaine agricole (Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole), de la consommation (Coopérative des Adhérents Mutualistes et Instituteurs de France (CAMIF)), de l'habitat (société coopérative d'HLM), de l'industrie et la construction (SCOP), et dans le secteur bancaire (Banques Populaires, Crédit Mutuel, Caisses d'épargne, Crédit Coopératif, Crédit Agricole, etc.).

Les **mutuelles** sont présentes dans le secteur de l'assurance (Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurances), de la santé (Fédération Nationale de la Mutualité Française) et de la protection sociale (Mutualité sociale agricole).

Les **associations** sont présentes dans une grande diversité de secteurs : action sociale (Emmaüs, Secours Catholique, Armée du Salut, ATD Quart-monde, Croix Rouge Française, etc.) et médico-sociale (Union Nationale des Associations de Parents d'Enfants Inadaptés, Associations des Paralysés de France (UNAPEI), etc.), logement (Fédération Nationale des Associations Réinsertion Sociale (FNARS), etc.), éducation (Association Fondation étudiante pour la ville (AFEV), insertion sociale et professionnelle (Jardins de cocagne, Chantiers Ecole, etc.), éducation populaire (Ligue de l'enseignement, Comité pour les relations Nationales et internationales des Associations de Jeunesse et d'Education Populaire (CNAJEP), etc.) services à la personne (Association du service à domicile (ADMR), tourisme (Village Vacances Famille (VVF), etc.), sport (Comité National Olympique et Sportif Français, etc.), culture (Coordination des Fédérations et Associations de la Culture et de la Communication (COFAC)), environnement (Greenpeace, World Wildlife Fund (WWF), Fondation Nicolas Hulot, etc.), solidarité internationale (Médecins du Monde, Médecins Sans Frontières, etc.) et lutte contre les

⁴ Données disponibles sur le site de l'INSEE : http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref_id=eco-sociale

discriminations et défense des droits (SOS Racisme, « Ni Putes, ni soumises », Amnesty International).

ESS ET CAPITALISME

L'économie capitaliste, qui se déploie de façon exponentielle et régulière à partir de la fin du XIX^e siècle, prend des formes multiples, se décline dans des pratiques diversifiées. Ainsi, en même temps que se multiplient les entreprises industrielles de grande envergure à l'intérieur desquelles la production est organisée en postes de travail et la rentabilité maximale escomptée, de petites structures artisanales en viennent également aux techniques modernes tout en conservant une dimension locale. Ces grands industriels et ces petits patrons, plus ou moins attachés en fonction de leurs histoires sociales respectives et du contexte de mise en œuvre de leurs entreprises, à une conception paternaliste du management, inventent alors chacun à leur manière un développement possible de l'activité économique. Le profit qu'on ne saurait exclure de leurs intentions ne peut pas être considéré comme le seul moteur de l'action. Comme le rappelle en effet à juste titre Laurence Fontaine dans *L'économie morale*, il n'existe pas, dans l'histoire des sociétés anciennes ou contemporaines, d'économie qui ne soit porteuse de valeurs — fussent-elles libérales —, d'économie qui ne s'inscrive dans le politique.

Les structures que l'on apparente aujourd'hui au « tiers-secteur » ou à l'« économie sociale et/ou solidaire » trouvent un élan comparable de développement à la fin du XIX^e siècle et peuvent être finalement considérées comme une forme parmi d'autres de cette économie capitaliste qui alors s'impose.

La forme juridique que prennent certaines entreprises (commerciales *versus* à but non lucratif) rend certes compte des ambitions plus ou moins solidaires de leurs dirigeants mais également des conditions plus ou moins favorables qui leur permettent d'envisager le développement et la pérennisation de leurs activités. L'exemple américain de la Metropolitan Life est à ce titre suggestif. Aux Etats-Unis, la loi bancaire de 1999 supprimant les barrières entre banquiers, assureurs et courtiers⁵ a récemment relancé le mouvement de *démutualisation*. La mutuelle *Metropolitan Life* a retrouvé le statut de société anonyme qu'elle avait abandonné en 1915. En effet, les sociétés privées d'assurance étaient dénigrées au début du siècle, car les scandales les mettant en cause avaient entraîné une vague puissante de mutualisation. Aujourd'hui, les mutuelles, qui représentaient la moitié de l'activité de l'assurance-vie américaine vingt ans auparavant, n'en

⁵ La loi de modernisation des services financiers, adoptée en novembre 1999 aux Etats-Unis, vise à libérer l'industrie des services financiers de la fragmentation introduite depuis la crise des années 30 entre l'activité bancaire traditionnelle (collecte de dépôts et octroi de prêts) et le commerce des valeurs mobilières (« Glass-Steagall Act », 1933). Aux États-Unis en effet existait traditionnellement un principe de séparation entre la banque et le commerce.

détiennent plus qu'un quart. Ces allers et retours entre statuts, communément pensés comme irréductibles, révèlent des frontières sinon artificielles, pour le moins poreuses.

La liquidation judiciaire de la CAMIF en 2008 en France et le licenciement de près de 1000 salariés de l'entreprise est également emblématique de cet équilibre instable entre les logiques humanistes, souvent au principe de la création des structures d'« ESS » et dont les discours identitaires sont souvent emprunts⁶, et les logiques gestionnaires, qui participent, par ailleurs, à leur structuration et à leur développement. En effet, la fermeture de la CAMIF fut particulièrement brutale, si l'on se réfère notamment au témoignage d'une employée d'un magasin de l'enseigne, qui apprend par téléphone à 12h qu'elle doit demander aux clients présents de sortir et qu'elle devra dès 14h fermer boutique et, de fait, attendre sa lettre de licenciement. Aujourd'hui, l'entreprise a abandonné son statut coopératif au profit du rachat par une société de vente par internet de mobilier. Son directeur, Emery Jacquillat (né en 1971, diplômé d'HEC, découvrant lors d'un séjour de coopération à New-York la vente par internet et ses « success stories »), mobilise et réactive, au sein de sa S.A., l'empreinte humaniste historiquement acquise de la CAMIF et prône même sur le site officiel de la nouvelle entreprise le rapprochement avec le « monde de l'« économie sociale et solidaire » » et « le respect de l'esprit CAMIF ». Le cas de cette coopérative permet donc de poser la question des frontières entre des mondes économiques que les acteurs eux-mêmes pensent comme séparés. En effet, lorsque l'on interroge les salariés des associations, des coopératives et des mutuelles, on recueille la plupart du temps un discours diabolisant plus ou moins vertement le marché ; lorsqu'on rencontre des salariés d'entreprises dites « classiques » appartenant à des secteurs d'activité où existent des homologues associatifs, coopératifs ou mutualistes, ils renvoient régulièrement les structures de l'« ESS » à leur amateurisme supposé, à leur faible compétitivité ou à leurs privilèges alors dénoncés.

Pourtant, si l'on se réfère à Max Weber, une action économique est capitaliste à partir du moment où une estimation du capital est faite en argent ; peu importe que cette comptabilité soit établie grâce à des moyens modernes et sophistiqués ou de façon traditionnelle. De la fin du XIX^e au milieu du XX^e siècle, dans les caisses rurales de crédit et d'épargne par exemple (ancêtres des agences de Crédit Mutuel), des cahiers de tenue de compte sont utilisés par les vicaires de campagne, les instituteurs et les secrétaires de mairie. Ces cahiers ne sont que les formes archaïques des outils complexes de comptabilité, de contrôle de gestion et de calcul de taux

⁶ La Charte de l'économie sociale édictée par le Comité liaison activités mutualistes, coopératives et associatives (CLAMCA qui deviendra l'actuel Conseil des entreprises, Employeurs et Groupements de l'Economie Sociale (CEGES) en 2001) en 1980 proclame, dans son article 7, que la finalité des entreprises de l'Economie Sociale est « le service de l'homme ».

d'intérêts observables aujourd'hui à tous les niveaux d'activité dans les réseaux bancaires mutualistes dont ces caisses rurales sont les formes pionnières.

Si on considère par exemple les activités de crédit, le fait d'octroyer un prêt renvoie aux mêmes pratiques (calcul du ratio de risques, élaboration d'un système de garantie, échelonnage de la dette, évaluation du projet d'utilisation des fonds) qu'il s'agisse d'un prêt bancaire classique proposé par une banque d'affaires ou d'un microcrédit concédé par une association de finances solidaires. Les activités, prises en charge la plupart du temps par des professionnels de la finance, relèvent dans les deux cas de la comptabilité capitaliste, de l'évaluation par bilan comptable. Ici ce sont les trajectoires et les caractéristiques sociales d'agents ainsi disposés qui, historiquement, vont placer les institutions sur des espaces différenciables et leur octroyer *in fine*, au fur et à mesure de l'élaboration de cadres juridiques adaptés et du partage des populations dont elles ont la charge, une place singulière. En ce sens, les entreprises évoquées ici, qu'elles soient apparentées par l'histoire aux entreprises capitalistes ou au contraire aux institutions d'« ESS » ont en commun la comptabilité et la morale. Mais alors que les premières pensent le marché comme moyen de produire de la richesse tant économique (production de biens et de plus-value financière) que sociale (création d'emplois et bien-être des populations), les secondes revendiquent des volontés de « faire de l'économie autrement ». Pour autant, l'« économie sociale et solidaire » est consubstantielle au capitalisme, et est partie prenante du mode d'organisation sociale qu'il constitue. En ce sens, notre contribution s'inscrit dans une perspective de rupture – un contre point – par rapport aux analyses des activités d'« économie sociale et solidaire » qui les considèrent comme susceptibles de fournir une alternative au capitalisme alors que nos enquêtes tendent à réfuter de telles conclusions trop souvent érigées en postulat. Envisagé par nombre de chercheurs, dans le prolongement des travaux de Karl Polanyi, comme un « monde à part », ce secteur tracerait la voie « vers un nouveau contrat social » et permettrait le « renforcement de la cohésion sociale »⁷. « Parce qu'il critique le désencastrement économique libéral, Polanyi tend à négliger l'étude des institutions politiques, juridiques, religieuses, familiales, toutes les représentations morales, culturelles, etc. ainsi que toutes les configurations de relations d'interdépendance interpersonnelles sur lesquelles repose le système du marché. »⁸ Ainsi, à trop vouloir autonomiser le marché, en en révélant les effets socialement dévastateurs, Polanyi a participé à introduire l'idée de l'existence de formes plus réciproques d'échanges alors rapidement conceptualisées comme des « alternatives ». Mais, ce que montre l'analyse socio-historique des institutions d'« ESS », c'est qu'il n'y a pas d'« économie plurielle », moins encore

⁷ Jean-Louis Laville, « L'économie solidaire : une nouvelle forme d'économie sociale ? », *RECM4*, n°255, 1995.

⁸ Bernard Lahire, *Monde pluriel. Penser l'unité des sciences sociales*, Paris, Seuil, 2012, p. 101.

d'« économie alternative », mais des « mentalités économiques » différentes au service, plus ou moins contraint, d'une organisation sociale postindustrielle ordonnée pour partie autour de la systématisation des échanges économiques capitalistes et de la structuration des marchés. Participant pleinement à l'existence de cette société moderne, les institutions d'« ESS » ont ainsi transposé leurs intentions « sociales » dans des aménagements organisationnels porteurs de singularité, non pas économique mais bien plutôt technique et juridique, parmi lesquels les lois, les chartes, les statuts d'entreprise, garantissant la propriété morale (collective) des moyens de production, l'affectation au fonctionnement de l'organisation (investissement ou rétribution des membres) des profits et la mise en œuvre de processus collégiaux de prise de décision (« un homme, une voix »).

Ainsi, questionner la réalité de l'« ESS », c'est revenir à l'idée communément admise de sa spécificité et la considérer comme un ensemble d'institutions prises au côté de l'Etat, de l'Eglise, des syndicats, notamment, dans la lutte permanente pour le monopole de l'exercice de l'intérêt général, revendiquant un double pouvoir de régulation et d'ordre moral.

La fin du XIX^e siècle octroie de fait, dans l'euphorie industrielle, une place privilégiée aux entrepreneurs qu'ils soient plutôt inscrits dans le marché ou qu'ils tentent d'organiser localement des pratiques de production de biens et de services qui diluent le principe, pourtant ici affirmé d'offre et de demande, dans le flot de valeurs dès lors estampillées solidaristes, sociales, chrétiennes, collectivistes, etc. Pour autant, lorsque les vicaires catholiques et les nobles propriétaires terriens s'occupent de collecter l'épargne paysanne pour financer par le crédit l'achat du matériel agricole ou la construction plus tard de maisons modernes, c'est l'offre et la demande qu'ils organisent, espérant du même coup maintenir des formes traditionnelles de liens sociaux que la bourgeoisie urbaine et l'Etat républicain et démocratique en plein essor risquent de faire disparaître. De la même manière, lorsque les paysans se rassemblent en syndicats, en coopératives, en sociétés de secours pour permettre aux agriculteurs d'acquérir des outils plus performants, ou de prévenir les accidents et les maladies des leurs, ils répondent eux aussi à la demande par l'offre de services qui du même coup sont à même de les légitimer comme force sociale à côté d'un monde ouvrier en fort développement.

L'enjeu est ici, pour ces structures qui délaissent le marché au profit d'espaces moins visiblement marchands d'organisation des échanges, de participer à la société capitaliste à une place protégée par un argument moral fondateur. Ainsi d'emblée au côté des industries, des usines, des banques, une multitude de groupements, d'œuvres, de syndicats, de coopératives, d'associations voient le

jour. Ils participent tous ensemble au développement des structures sociales et économiques qui progressivement façonnent la société moderne.

S'ADAPTER DANS L'HISTOIRE

Si à chaque période de récession économique et de recomposition de l'ordre social, l'« ESS » connaît un regain d'intérêt, c'est parce qu'elle parvient à se renouveler en adéquation avec les différences configurations historiques qu'elle traverse. Construite à partir d'un syncrétisme doctrinal, puisant à la fois ses influences dans le *mutuellisme* d'un Proudhon tout en étant intégrée aux encycliques catholiques, l'« ESS » dispose d'une faculté d'adaptation perpétuelle qui lui permet de présenter des visages différents, selon la conjoncture, bien que toujours en accord avec sa tradition humaniste : soit comme alternative au capitalisme par sa fonction critique (dénonciation des inégalités sociale, de la crise environnementale, de l'exploitation salariale, de la consommation hédoniste, etc.), soit comme fondement de l'ordre économique par les pratiques qu'elle invente et que le capitalisme se réapproprie (patronage, paternalisme, responsabilité sociale). L'« ESS » a ainsi pu se développer parallèlement aux institutions charitables de l'Eglise tout en abritant, par l'intermédiaire des sociétés de secours mutuels, les premières formes du mouvement syndical. Reconnue sous le Second Empire⁹ avant d'être marginalisée sous l'influence idéologique du solidarisme de la III^e République et la constitution des premiers jalons de l'Etat social, elle continuera néanmoins de consolider ses institutions pendant la période de l'après-guerre : la création de la Sécurité Sociale contribuera ainsi au développement des mutuelles de santé et d'assurance, le statut des coopératives de production sera institué et le monde associatif sera habilité par l'Etat pour prendre en charge des pans entiers du secteur sanitaire et social (sauvegardes de l'enfance, gestion du handicap et des tutelles aux prestations sociales).

Si l'« économie sociale » a pu se pérenniser dans ce contexte « d'étatisation de l'intérêt général », c'est-à-dire de l'organisation de la solidarité par l'Etat social dans le cadre d'institutions publiques reconnaissant et garantissant des droits aux citoyens afin de favoriser leur émancipation à l'égard des protections tutélaires de la famille et de l'Eglise, force est de constater que le contexte symétriquement inversé de « privatisation du public » ne se révèle pas pour autant défavorable à l'« économie sociale ». A partir du début des années 1980, en effet, la légitimation de l'intervention de l'Etat dans la sphère privée se brise brutalement sous les effets conjugués de la récession économique et du changement de conjoncture idéologique aux Etats-Unis et au Royaume Uni. Le retournement est d'autant plus violent que l'on peut parler aujourd'hui d'une

⁹ La première exposition sur l'économie sociale de 1867 a été organisée par Frédéric Le Play sous Napoléon III.

nouvelle phase dans le processus historique de « publicisation du privé ». En effet, c'est désormais « l'entreprise » qui se révèle l'institution la plus légitime pour incarner l'intérêt général dont l'Etat, diminué par la crise, ne détient plus le monopole. Au fameux « compromis fordiste », théorisé par les économistes de la régulation, où l'Etat et le patronat se sont révélés être des institutions plus complémentaires qu'antagonistes, succède désormais celui de « l'entreprise providence » annoncé par Sabine Rozier.¹⁰ Une nouvelle configuration historique se met en place dans laquelle la domination symbolique réalisée par l'universalisation d'intérêts particuliers n'est plus à mettre seulement à l'actif de l'Etat mais progressivement à celui de l'entreprise capitaliste, qui empiète dès lors sur le marché du « social et solidaire » longtemps réservé aux structures associatives, coopératives et mutualistes. Il s'agit sans doute d'un troisième âge de la « publicisation du privé », après celui de l'Eglise et de la famille puis de l'Etat social, où l'entreprise, entendue comme institution, est parvenue à s'approprier l'intérêt général et à l'incarner. Mais dans le premier et le second temps, tout comme dans la phase actuelle, les institutions de l'« économie sociale » ont su tirer leur épingle du jeu en revendiquant, comme elles l'ont toujours fait, leur position d'entre-deux et leur légitimité historiquement acquise de « troisième voie », voire d'*outsider* permanent. Elles conservent ainsi le « bénéfice du flou ». La déprise de l'Etat les conduit souvent à s'affranchir de la perfusion publique et à remplacer les alliances antérieures avec la puissance publique par des partenariats avec des entreprises commerciales¹¹, à qui elles offrent, du même coup, un outil opératoire d'engagement moral comme le met en évidence le travail d'Anne Bory à propos de l'usage du « bénévolat d'entreprise ».

Le propos de cet ouvrage s'organise en trois temps : le premier chapitre propose une déconstruction des mythes invoqués par l'« ESS » pour se différencier de l'économie capitaliste. Le brouillage des frontières entre le public et le privé à laquelle les entreprises de l'« ESS » participent malgré elles fait ensuite l'objet du second chapitre. Enfin, les deux derniers chapitres déclinent, tant du côté des dirigeants et employeurs que du côté des salariés, la dialectique conformité/différenciation à l'égard du monde du travail traditionnel. Bien que déployées sur le mode de « l'autrement » (« travailler autrement », « être employeur autrement », etc.), les formes organisationnelles, les relations professionnelles et les pratiques gestionnaires s'apparentent aussi à un univers du travail, qu'il convient alors d'objectiver jusque dans ses formes le plus déniées.

¹⁰Sabine Rozier, *L'entreprise providence. Mécénat des entreprises et transformations de l'action publique dans la France des années 1960-2000*, Thèse de doctorat, Paris 1-Panthéon La Sorbonne, 2001

¹¹ L'Institut du Mécénat Social a ainsi mis en ligne depuis septembre 2009 un site internet dédié à la formalisation des partenariats entre associations et entreprises : www.mecenova.org

In fine, notre travail vise à replacer l'« ESS » dans ses fondements idéologiques, à en revisiter les rhétoriques qui, sans en faire un monde économique spécifique, la construisent comme moteur parmi d'autres de la réalité sociale. Comme le souligne si justement Emile Durkheim dans *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, « quand on oppose la société idéale à la société réelle comme deux antagonistes qui nous entraîneraient en des sens contraires, on réalise et on oppose des abstractions. La société idéale n'est pas en dehors de la société réelle, elle en fait partie ».

CHAPITRE 1. UN MONDE « HORS DU MONDE » ?

S'il est une utopie emblématique de l'aspiration des mouvements de « l'économie sociale » à se constituer comme un monde « hors du monde », c'est bien celle du familistère de Guise et de son fondateur : Jean-Baptiste André Godin. L'expérience picarde est un concentré de la croyance dans l'idéal de « l'économie sociale » dans toutes ses dimensions : la constitution d'un espace clos sur lui-même et capable de résister à la violence du capitalisme ; la réconciliation du travail et du capital ; et enfin, le modèle démocratique.

Pour autant, la diversité des doctrines de « l'économie sociale » rend la généralisation abusive, et Godin finalement exploitable, non pas comme preuve universelle, mais plutôt comme cas exemplaire. Les tendances et sensibilités présentes dans l'« économie sociale et solidaire » sont multiples : du *mutuellisme* de Pierre Joseph Proudhon au réformisme social de Frédéric Le Play, la tradition des doctrines est d'emblée marquée par l'ambition d'une conciliation des contraires. Dès lors, construire l'« économie sociale et solidaire » comme objet de recherche devient périlleux dans la mesure où la posture critique se heurte au monopole de la vertu que les institutions, hétérogènes du point de leurs ancrages politiques, sont parvenues à édifier de façon consensuelle.

Selon ses promoteurs, l'« économie sociale et solidaire » constituerait un monde à part incarnant potentiellement une « autre économie » qui permettrait de dépasser à la fois les conséquences négatives du capitalisme sur la société et la déshumanisation produite par l'organisation bureaucratique des institutions de l'Etat social. En effet, depuis sa genèse au XIX^e siècle, l'« économie sociale » a fait l'objet d'une multitude de doctrines plus ou moins homogènes. En dépit de cette diversité, plusieurs traits saillants peuvent être dégagés : tout d'abord, force est de constater que la croyance dans l'« économie sociale » se structure au moment même où le capitalisme se développe sous ses formes les plus efficaces. Comme s'il avait fallu conjurer le spectre de la lutte de classes par le mythe d'une « réconciliation de l'économique et du social ». Comme si la définition de ce qui est moral dans l'économie ne se restreignait plus à l'Eglise, longtemps désignée comme seule capable de s'en préoccuper, pour être confiée à de potentiels remplaçants, ni tout à fait publics, ni tout à fait privés, ni tout à fait marchands, ni tout à fait agents de l'Etat. Du phalanstère de Charles Fourier à la publication de l'ouvrage *La nouvelle économie sociale* publié à la veille des élections présidentielles de 2002 et préfacé par Lionel Jospin,

c'est effectivement la même conviction dans la capacité de l'« économie sociale » à dépasser la fausse opposition de l'Etat et du marché qui se donne à voir.

Les bases historiques de cette croyance pluriséculaire reposent ainsi sur trois mythes¹² que l'on peut considérer comme fondateurs : les institutions de l'« économie sociale » formeraient un ensemble cohérent et homogène fondé sur une doctrine commune ; l'organisation démocratique des structures productives de l'« économie sociale » permettrait de dépasser l'antagonisme entre propriétaires des moyens de production et propriétaires d'une force de travail ; et enfin, ces structures (ré)inventeraient, au travers du principe affirmé « un homme, une voix », les formes possibles d'une « vraie » démocratie.

LE MYTHE D'UN ESPACE UNITAIRE ET AUTONOME

L'« économie sociale et solidaire » forme un espace très hétérogène du point de vue des idéaux, des mouvements et des formes organisationnelles qui la composent d'une part, et de la conscience aigüe que ses promoteurs ont développé d'elle d'autre part. En effet, les doctrines sur lesquelles reposent les institutions de l'« économie sociale et solidaire » ne sont pas univoques. Les « familles » qui les constituent (associations, coopératives, mutuelles) se caractérisent par des divisions internes pour différencier les « vraies » organisations légitimes de celles qui s'écartent de l'idéal, perverties par une dépendance excessive soit à l'égard des administrations publiques¹³, soit à l'égard du marché. En France, les années 1970 ont été propices à un véritable « renouveau » de l'« économie sociale » à laquelle les intellectuels et notamment certains sociologues ont participé. Bien qu'il se défende d'apparaître comme un « intellectuel organique », Henri Desroches (sociologue des religions de formation) mentionne sa contribution au retour du concept « d'économie sociale » en revenant sur sa participation au colloque du 21 janvier 1970 organisé par le CLAMCA¹⁴ dans l'introduction de l'ouvrage qui résulte de son intervention à l'Université du Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie sociale. Il écrit en particulier : « après rumination nocturne et anamnèse naïvement filiale de Charles Gide, j'ai préconisé dans ce rapport l'*hypothèse* d'un label, celui "d'économie sociale", pour nommer cette matière à et cette manière de se

¹² La notion de « mythe » s'entend ici comme le résultat de processus complexes de fabrication et d'appropriation de croyances en l'« autrement », triplement incarné par son unité, sa capacité à réconcilier travail et capital, et son fonctionnement démocratique. A la manière de Charles Suaud quand il travaille à objectiver le travail de mystification de la « base » au cours des états généraux du développement agricole en 1982, il s'agit ici de se poser la question « des conditions et des formes qui doivent être respectées pour que s'impose la croyance ». Charles Suaud, « Le mythe de la base, Les Etats Généraux du développement agricole et la production d'une parole paysanne », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°52-53, juin 1984, p.58.

¹³ On parle ainsi de « faux nez de l'administration » pour désigner les associations para administratives.

¹⁴ Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives.

concerter, se corroborer, se concélébrer dans ledit comité. Implicitement retenu, ce label a été tacitement reconduit avant d'être arboré, rhétorique, fleurdelisé, appareillé et superstructure... ».

Les observations conduites ces dernières années dans plusieurs organisations dont l'ambition est de réunir, au sens propre comme au sens figuré, les acteurs de l'« économie sociale et solidaire », les font plutôt ressembler à un conglomérat d'individus, par ailleurs souvent opposés sur les principes, qu'à une force constituée pour la définition univoque d'une forme spécifique d'économie. Ainsi, aux universités d'été ou autres colloques du CJDES¹⁵ par exemple, se côtoient des banques (Crédit Mutuel, Crédit coopératif...), des mutuelles de santé (LAM, MACIF, Mutualité française, MNEF...), des représentants de collectivités territoriales, des syndicats (UNEF-ID, CFDT...), des coopératives de consommation, de production, des associations à vocation fortement différenciée (action sociale, insertion, lutte contre les discriminations, éducation, culture...), qui autour des tables rondes constatent en boucle les écarts dans leurs histoires, leurs croyances et leurs missions. Le CJDES, plutôt « à gauche », tient lieu au même titre que d'autres organisations plus « à droite », de vitrine aux mouvements qui y adhèrent. L'investissement de chacun se réduit la plupart du temps à une participation irrégulière aux manifestations et autres réunions du centre, chaque institution désignant le plus souvent un élu bénévole pour la participation à ce type de célébrations.

DE L'UTOPIE À LA CROYANCE AGISSANTE

Comme le rappelle Jean-Luc Souchet, « après le premier Empire, malgré les effets persistants de la loi Le Chapelier, les Sociétés de Secours Mutuels, sociétés de bienfaisance et de résistance, trouvent un développement nouveau. Elles se substituent progressivement aux corporations et au compagnonnage qui trouvent difficilement leur place dans le développement de la grande industrie. »¹⁶ Les années 1840 voient la naissance de plusieurs centaines d'associations et de mutuelles que la répression de 1848 mettront partiellement à mal. Pour autant, la dynamique de créations est enclenchée et rendue possible par le combat de quelques intellectuels, politiques et/ou entrepreneurs qui parviennent à obtenir de premiers cadres juridiques pour, comme le revendiquera en 1872, Charles Gide¹⁷, la « prise en compte du fait

¹⁵ Le CJDES est le Centre des jeunes dirigeants et des acteurs de l'économie sociale. Il se présente sur son site comme « un réseau dynamique au service de ses adhérents [...] un lieu d'échanges de réflexion et d'expériences qui permet à ses membres d'agir plus efficacement dans leurs activités et d'en anticiper les évolutions ». <http://www.cjdes.org>

¹⁶ Jean-Luc Souchet, « L'économie sociale : le choix de l'autre », Texte présenté lors du colloque *Histoire de l'économie sociale* organisé par la MAIF, Lorient, 2007, p.7.

¹⁷ Charles Gide (1847-1932), suit, selon la tradition familiale, des études de droit à Paris, avant de devenir professeur

social ». Ces revendications trouvent un écho plus favorable dans la République de 1870 qui, « sous l'Egide des radicaux appuyés à la fois sur la croyance au progrès et sur l'analyse des sciences sociales naissantes », introduit le nouveau concept de solidarité.

Les figures emblématiques de ces mouvements, attachés dans leurs ambitions au développement d'une « économie sociale », trouvent, en fonction de leurs trajectoires et des convictions qu'elles sous-tendent, leur inspiration du côté de St Simon ou de Proudhon (portés par la volonté d'imposer la notion de besoins humains au détriment de la logique des résultats financiers), de Fourier (attaché à proposer de nouvelles formes de répartition des richesses en distinguant rémunération du capital, du travail et du talent), de Marx puis de Guesdes (investis dans la lutte des classes). Parallèlement, l'Eglise, par l'intermédiaire du pape Léon XIII et de son encyclique *rerum novarum*, réaffirme la légitimité de l'Eglise à s'occuper de la question sociale et permet de relancer un mouvement social chrétien autour notamment de la Tour du Pin et de Harmel.

A la fin du XIX^e siècle, de « grandes lois républicaines » formalisent et permettent le développement d'initiatives alors pensées comme économiques *et* sociales. La loi Waldeck Rousseau en 1884 recode les rapports entre employeurs et salariés en inaugurant notamment les conventions collectives. En 1898, la charte de la mutualité, complétée par une loi en 1910 sur les retraites ouvrières et paysannes, entérine la présence mutualiste dans le champ de la protection sociale. Dès 1880 également, un premier cadre juridique applicable aux associations est proposé et permet aux gens ordinaires, en dehors des religieux, de se réunir en association. Ce premier dispositif, qui a déjà alors un effet démultiplicateur (Charles Gide dénombre en 1900 : 90 000 associations) aboutit à la fameuse loi 1901, qui lève la suspicion de l'Etat sur la multitude d'initiatives qu'il peut maintenant mieux contrôler. L'Eglise, qui perd partiellement la tutelle morale qu'elle conservait sur nombre de ces « associations », en profite également pour déclarer, et de fait légitimer, l'activité de nombreux groupements catholiques (hors congrégations). Il faudra attendre 1917 pour que soit promulguée une loi sur les coopératives, largement inspirée par le programme présenté par Charles Gide en 1889 devant la Fédération nationale des coopératives de consommation.

d'économie. A partir de 1885, il participe activement au mouvement coopératif français au sein des coopératives de consommation. Selon lui, les coopératives de consommation confèrent à la classe ouvrière les connaissances qui lui permettront d'accéder à la place à laquelle elle a droit dans l'ordre social. En 1887, il crée la Revue d'économie politique, dont il sera le rédacteur en chef jusqu'en 1932. Il participe aux premiers pas de la Ligue des droits de l'homme et de l'Ecole des hautes études en sciences sociales (EHESS) et il s'implique dans le mouvement des universités populaires. Il occupe de 1921 à 1930 une chaire au Collège de France, financée par le mouvement coopératif. Il laisse à sa mort près de 4 000 écrits.

Avant 1945, on assiste finalement à un premier partage de la question sociale entre des associations, des mutuelles, des coopératives, que l'Etat, par son autorité juridique, agréée, et à qui il confie, par délégation, le traitement de certaines causes qu'il n'est pas encore parvenu à s'attribuer. Alors que les associations s'emparent franchement des loisirs et de l'éducation populaire, alors que des « œuvres sociales » monopolisent l'aide aux plus démunis, les mutuelles s'investissent dans les retraites et l'assurance sociale (23 millions d'adhérents en 1898, 10 millions en 1938), puis très vite dans l'assurance des biens. La MAIF est par exemple créée en 1934 par des instituteurs vendéens, qui conjuguent alors une volonté de s'opposer aux assurances commerciales et de militer contre les mouvements d'extrême droite qu'elles sont soupçonnées de soutenir.

De leur côté, les coopératives se développent, le plus souvent de façon sectorielle avec les coopératives agricoles, ouvrières, de crédit. En parallèle, les dirigeants des mouvements les plus anciens organisent des institutions de rassemblement, rassemblement limité aux confins de leurs appartenances politiques ou de leurs convictions. Ainsi, dès 1912 Charles Gide crée l'Union coopérative, à côté de la Bourse coopérative des socialistes de Jean Jaurès.

Mais ce qu'il convient de retenir au-delà de la diversité des engagements et des formes, c'est le lien qui va s'établir dès l'origine des diverses organisations entre développement des activités et élaboration d'outils politico-théoriques de justification des pratiques. La plupart des initiateurs et des premiers dirigeants de structures associatives, coopératives et mutualistes vont participer à produire un « discours sur », visant dans un premier temps à asseoir des visions principalement politiques ou religieuses du monde, et progressivement à produire un cadre moral à l'exercice d'une économie pensée comme autre. Sur ce dernier point, les querelles sont anciennes, nombreuses et finalement réduites à des oppositions qui n'empêchent pas le travail d'institutionnalisation de l'unité par la « différence » (faut-il parler « d'autres façons d'entreprendre à côté du capitalisme », comme Georges Fauquet¹⁸ ? Ou bien « d'alternative », comme Charles Gide ? ou bien encore de « projet coopératif » comme Henri Desroche¹⁹ ?). Les

¹⁸ Georges Fauquet naît en 1873 à Lillebonne, alors en Seine-Inférieure. Durant ses études de médecine, il milite dans un groupe de jeunes socialistes qui préconisent la mise en place d'œuvres sociales afin d'améliorer la condition ouvrière. Pendant quelques années, Georges Fauquet adhère au Parti ouvrier socialiste révolutionnaire (POSR). Jeune praticien, il soigne les coopérateurs de L'Avenir de Plaisance, dans le XIV^e arrondissement parisien. Il adhère ensuite à une coopérative de consommation dans le XVII^e arrondissement puis se lie à la Bourse des coopératives socialistes, créée en 1900.

¹⁹ Directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales, Henri Desroche (1914-1994) partage les deux grandes idées d'Économie et humanisme : la maîtrise du progrès technique et l'économie au service des hommes et de leurs besoins. Il associe dans son œuvre coopération et développement, avec la conscience forte de ce que leur dynamique doit aux religions, au religieux. Ses recherches sont fortement marquées par ses engagements dans le mouvement coopératif français qu'il participe à organiser. Il crée notamment le Bureau d'Études Coopératives et Communautaires (BECC), le Centre de Recherches Coopératives (CRC), le Collège coopératif.

uns et les autres participent ensemble à délimiter les frontières d'une économie qu'ils souhaitent contribuer à penser, à circonscrire, à inventer, et *in fine* à contrôler.

A la fin des années 1940, c'est-à-dire à la veille de la « grande OPA » de l'Etat sur une majorité de ces initiatives associatives, coopératives et mutualistes d'avant-guerre²⁰, les acteurs disposent donc, d'une part, d'un socle conceptuel dense pour envisager leurs actions, et les « intellectuels », d'autre part, de multiples sources d'inspiration.

L'« ESS » COMME « IDÉOLOGIE PROFESSIONNELLE »²¹

Au-delà des figures emblématiques de l'époque de constitution et de consolidation des différents mouvements apparentés à l'« économie sociale et solidaire », on retrouve, depuis la fin des années 1980 en France, des individus, dont les carrières d'universitaires ou de chercheurs vont reposer sur leur engagement savant et politique dans le champ de l'« ESS ». Ces « idéologues professionnels » – dont Pierre Lascoume construit la figure à partir des analyses qu'il produit sur les chercheurs investis dans la cause du développement durable – ambitionnent de contribuer à la lecture savante ou experte des activités en même temps qu'ils militent pour leur déploiement.

C'est donc à l'époque de la redéfinition du rapport instauré après-guerre entre l'Etat, moins social, et les associations, les mutuelles et les coopératives, et au moment où ces organisations se développent massivement mais dans un contexte accru de concurrence avec les entreprises plus visiblement marchandes, que ces « intellectuels organiques » vont s'emparer de cette « nouvelle question sociale ». Les inquiétudes des acteurs, alors largement salariés, quant à l'affirmation possible d'un positionnement spécifique de leurs structures, ni tout à fait public, ni tout à fait privé, offre une place propice à la production d'un discours d'expert susceptible d'accompagner les transformations et finalement de les légitimer. Ainsi, en même temps que s'organise l'espace de l'« économie sociale et solidaire » au travers de la création des organismes fédérateurs, se déploient quantité de travaux en sociologie, en sciences économiques, en sciences de gestion, pour « penser » le phénomène.

Le Mouvement anti-utilitariste en sciences sociales (le M.A.U.S.S.) est un exemple frappant de cet engouement pour la cause économique et sociale.

Comme on peut le lire sur le site de la Revue du M.A.U.S.S créée parallèlement à cette association de chercheurs : « la décision de fonder la Revue du M.A.U.S.S. a été prise en 1981 par quelques universitaires, sociologues, économistes ou

²⁰ Voir supra « la grande machine providentielle », chapitre 2.

²¹ Pierre Lascoumes, *L'éco pouvoir : environnements et politiques*, Paris, La Découverte, 1994.

anthropologues français insatisfaits de l'évolution subie à l'époque par les sciences sociales. Ils leur reprochaient de se soumettre de plus en plus à l'hégémonie du modèle économique et à une vision purement instrumentale de la démocratie et du rapport social. La référence à Marcel Mauss et à la critique de l'utilitarisme qui inspirait l'École sociologique française dans le sillage d'Émile Durkheim permettait de rassembler les énergies critiques de manière suffisamment claire et explicite. Une association de 1901 fut ainsi créée qui, tout de suite, décida de publier une revue, conçue de manière très modeste à l'origine comme un outil de liaison et de discussion capable à la fois d'assumer les enjeux théoriques du projet mais aussi de s'ouvrir aux non-universitaires, aux militants et à toute personne soucieuse de réfléchir en dehors des corporatismes disciplinaires et du jargon académique. Au départ trimestrielle et totalement artisanale, la Revue du M.A.U.S.S, qui s'est d'abord appelée Le Bulletin du M.A.U.S.S (1982-1988), puis, après sa reprise par les éditions La Découverte en 1988, la Revue du M.A.U.S.S, est devenue, en 1993, semestrielle. Au fil des années, elle a su intéresser bien au-delà du petit public initial et trouver auteurs et lecteurs hors de France. De même, peu à peu, dépassant la posture purement critique qui était la sienne au départ, elle a contribué au développement de tout un ensemble de théories et d'approches originales – dont le plus petit commun dénominateur est probablement ce qu'elle appelle le paradigme du don –, qui la font maintenant apparaître comme l'organe d'un courant de pensée original dans le champ des sciences sociales et de la philosophie politique. »

Les publications des auteurs qui, dans les premières années d'existence du M.A.U.S.S., vont essentiellement s'attacher à remettre en cause le paradigme de l'intérêt comme seule explication des conduites – et par la même dénoncer le postulat des économistes –, vont très vite s'attacher à défendre un projet de société. En 1996, avec la parution de « Vers un nouveau contrat social », Bernard Eme²², Jean-Louis Laville²³, Daniel Mothé²⁴, Bernard Perret²⁵ et Guy Roustang²⁶ affirment ce positionnement d'entre-deux entre science et militantisme et s'imposent progressivement comme ressources « théoriques » pour l'ensemble d'un secteur « ESS » qu'ils participent largement à constituer comme « monde singulier ».

²² Bernard Eme est sociologue, professeur à l'IEP Paris, chercheur au Lise CNRS CNAM Paris, et membre jusqu'en 2003 du CRIDA - Centre de recherche et d'information sur la démocratie et l'autonomie (association de recherche créée en 1984 par Renaud Sainsaulieu en marge des laboratoires traditionnels du CNRS).

²³ Sociologue et économiste, Jean-Louis Laville est professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers (Cnam), chercheur au Lise CNRS CNAM Paris, et membre jusqu'en 2003 du CRIDA. Il est coordinateur européen du Karl Polanyi Institute of Political Economy.

²⁴ Daniel Mothé publie en 1959 aux éditions de Minuit *Journal d'un ouvrier (1956-1958)*, puis en 1965 et 1973 au Seuil *Militant chez Renault* et *Le métier de militant* et s'associera au M.A.U.S.S. à la fois comme sociologue et comme professionnel « témoin » de la vie en usine et des combats – notamment syndicaux – qu'il convient d'y mener.

²⁵ Bernard Perret se présente sur sa page Web personnelle comme « ingénieur, socio-économiste, essayiste ». Diplômé de Polytechnique et de l'ENSAE, il entame sa carrière comme administrateur de l'INSEE en 1976 et est aujourd'hui ingénieur général des Ponts et Chaussées en poste au Conseil général de l'environnement et du développement durable. Il est membre associé du Lise CNRS CNAM Paris.

²⁶ Guy Roustang est sociologue, directeur de recherche honoraire au LEST CNRS et président du PADES – Programme Auto-production et Développement Social.

Comme le souligne très justement Fanny Darbus, « forts de la définition selon laquelle l'« économie sociale et solidaire » désigne « l'ensemble des activités contribuant à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens », Bernard Eme et Jean-Louis Laville signalent, à travers la catégorie qu'ils ont créée, un secteur à part entière. (...) [Ils] présentent l'« économie sociale et solidaire » de manière savante comme un espace de production déjà là, mais à développer, au sein duquel la coopération remplacerait la concurrence, la recherche de l'intérêt général remplacerait la maximisation des intérêts individuels. Dans un second temps, Bernard Eme et Jean-Louis Laville investissent la catégorie qu'ils ont créée d'ambitions performatives : les ambitions qu'elle décrit ont vocation à se démultiplier dans le champ du réel, tandis qu'au plan politique, elle consiste en un projet de transformation du système capitaliste par la moralisation des entités productives qui le constituent ».²⁷

Les analyses savantes, produites par les universitaires et les chercheurs (lors des colloques, au sein des laboratoires, dans les revues ou les ouvrages scientifiques) sont presque systématiquement accompagnées de discours programmatiques qui, s'ils existent en filigranes dans les publications, sont plutôt livrés par les auteurs au sein des organisations d'« économie sociale et solidaire » qui ne manquent pas de les solliciter. Ainsi, lors des assemblées générales, des assises, des universités d'été des différents mouvements ou autres fédérations, ces experts universitaires (re)construisent pour eux-mêmes la figure de « l'intellectuel militant » et fabriquent aux côtés des acteurs²⁸ le socle politique de leurs interventions. Ensemble, dans une correspondance floue entre les positions et les individus, acteurs et savants, « acteurs-savants », « savants-acteurs » définissent les contours d'une société nouvelle où l'« économie solidaire » peut prendre toute son ampleur dans un mouvement unitaire et autonome.

Dans le n° 21 de la Revue du M.A.U.S.S, paru en 2003, Alain Caillé écrit notamment : « Car l'économie solidaire, nous espérons l'avoir suffisamment montré, ne peut pas être un système économique. En revanche, elle peut être un système politique induisant des effets économiques. Mais elle n'induit d'effets économiques bénéfiques et véritables que pour autant qu'elle saura définir le type de démocratie qu'elle présuppose, et qui ne soit ni la seule démocratie marchande-spectaculaire ni la seule démocratie représentative, mais une démocratie associationniste, plus ou moins complémentaire des autres types de démocratie ». Bien que l'on

²⁷Fanny Darbus, *Pratiques et praticiens de l'économie sociale et solidaire (2000-2007). Contribution à la sociologie des croyances économiques*, Paris, Sociologie, EHESS, 2009.

²⁸ Certains des enseignants-chercheurs et des chercheurs considérés ici ne sont pas seulement sollicités ponctuellement au titre d'experts mais peuvent également être engagés dans les associations, mutuelles ou coopératives comme membres du bureau, d'une commission et ainsi participer plus régulièrement aux orientations des structures et à leur positionnement stratégique.

ne dispose d'aucune définition rigoureuse, « l'économie solidaire » s'est donc imposée comme catégorie conceptuelle dans le monde académique et comme fondement des politiques publiques, avec notamment la création d'un secrétariat d'Etat dédié dans le gouvernement de Lionel Jospin, puis d'un ministère délégué dans le gouvernement Ayrault mais également dans les collectivités territoriales. Si l'on peut parfaitement comprendre l'enjeu d'une reconnaissance d'un espace spécifique pour les praticiens, la position des chercheurs en sciences sociales qui apportent à la catégorie un vernis de scientificité et de respectabilité intellectuelle en contrepartie de l'adhésion d'un public de « fidèles » (re)pose ici avec acuité la question des effets du positionnement « politique » du « savant » sur la science.

Ainsi, de nombreux chercheurs, individuellement et politiquement portés à défendre ces bonnes causes font le choix, plus ou moins conscient, de montrer le potentiel alternatif et innovant de l'« ESS ». A côté des chercheurs du M.A.U.S.S., plusieurs groupes de recherche se sont constitués autour des objets de l'« ESS » jusqu'à former aujourd'hui un réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire au sein duquel acteurs et « savants » se cotoient régulièrement pour traiter de « l'innovation sociale » du secteur.²⁹

Pour autant, - et c'est l'ambition de cet ouvrage – en reconnectant l'« ESS » à l'histoire de son institutionnalisation dans et par la généralisation des relations marchandes dont elle est une forme singulière, le chercheur se donne les moyens de comprendre les processus de socialisation des acteurs à la cause économique, fut-elle solidaire, et de mettre à jour les mécanismes de leur position dominée, mécanismes que les bonnes intentions rendent d'autant plus invisibles et insondables pour le « savant » qu'ils sont indicibles pour les acteurs. Le sociologue, en formulant un questionnement grâce à l'accumulation de matériaux et d'analyses scientifiques, se donne les moyens de la production d'une connaissance utile au politique parce que fabriquée hors de lui.

LE MYTHE D'UNE (RÉ)CONCILIATION DU TRAVAIL ET DU CAPITAL

Force est de constater qu'une partie importante des premiers penseurs et entrepreneurs de l'« économie sociale » naissante ont d'emblée pour aspiration commune « d'éteindre la lutte des classes et de concilier les antagonismes ». Pour le dire vite, le salariat est né suite à

²⁹ Lors des dernières rencontres du RIUESS organisées à Nancy en juin 2012, le Ministre délégué Benoit Hamon a invité, par courrier officiel daté du 8 juin 2012 et mis en ligne sur le site du réseau universitaire, « à prendre contact pour évoquer les grands sujets que vous (les chercheurs représentants du RIUESS) voudrez bien porter à mon attention ». Paris, pour le Ministre Benoit Hamon et par délégation, Bertrand Gaume, directeur de cabinet.

L'effondrement des anciens ordres professionnels fondés sur la relation maître/apprenti qui organisaient la structure sociale de la société d'ancien régime et qui ont été abolis par le décret d'Allarde en 1791. Une majorité des pionniers de l'« économie sociale » n'auront de cesse de rechercher une alternative à la subordination au capital qu'il institue et au conflit social qui en résulte. L'idéal de l'abolition du salariat est ainsi au cœur de leurs projets comme le met en évidence Robert Castel : « l'association porte une conception du social, dont la réalisation passe par la constitution de collectifs instituant des rapports d'interdépendances entre individus égaux ». ³⁰ Les premiers mouvements d'« économie sociale » portent en eux-mêmes l'ambivalence intrinsèque et fondamentale de leur rapport au capitalisme : d'une part, ils incarnent une aspiration à « travailler autrement » (c'est-à-dire différemment de ce qui s'observe dans les rapports de production capitalistes) et contribuent ainsi à la dynamique naissante de résistance au capitalisme. De l'autre, leur institutionnalisation politique, en particulier au Second Empire par Frédéric Le Play, contribue à l'acceptation du rapport salarial par la socialisation des risques sociaux et la constitution d'un socle élémentaire de protections.

SUBVERTIR L'ORDRE SALARIAL

L'un des fondements communs aux différentes doctrines d'« économie sociale » est d'incarner une alternative à l'antagonisme des classes par l'association des travailleurs et des propriétaires des moyens de production. Cette spécificité fait qu'il est souvent stérile de plaquer tel quel les catégories du marxisme aux rapports de travail dans l'« économie sociale ». Foyers de contestation sociale et de subversion, les premières organisations de l'« économie sociale », comme les sociétés de secours mutuels, ont permis le développement de formes embryonnaires de protection sociale et ont incarné un mouvement de défense des intérêts des travailleurs proches du syndicalisme. Le mouvement des canuts de Lyon, dont Fernand Rude ³¹ nous a décrit les étapes, est probablement un exemple pratique du mutuellisme prôné par Proudhon. Les ouvriers de la soie organisent au sein d'une « association générale et mutuelle des chefs d'atelier de la ville de Lyon et des faubourgs », l'édition du journal hebdomadaire *L'écho de la fabrique* dont l'ambition est d'être la voix de la « caste prolétaire tout entière ». Rassemblés autour de la devise, « vivre en travaillant », l'association des canuts regroupe 1 234 membres en avril 1833 selon le mutuelliste Charnier. C'est à partir de cette date que la coalition adopte une forme quasi-syndicale en réglementant les prix et en défendant les intérêts de la profession. Réalité ambivalente, l'association des canuts constitue ainsi à la fois un mode de conservation de l'identité professionnelle héritée des corporations de l'ancien régime et un espace d'identification au

³⁰Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard, 1999, (1^{ère} édition 1995), p.423.

³¹Fernand Rude, *Les révoltes des canuts (1831-1834)*, Paris, La découverte, 2007 (1^{ère} édition 1982).

mouvement ouvrier naissant. Par ailleurs, si les conditions matérielles d'existence sont objectivement très proches de celles des prolétaires, les canuts n'en demeurent pas moins des artisans, ce qui leur donne une autonomie et une capacité d'émancipation certainement plus importante que d'autres travailleurs.

L'expérience historique des canuts lyonnais donne une incarnation à la conception proudhonienne de l'association selon lequel, comme le souligne André Gueslin : « l'association serait un moyen d'inversion sociale en substituant la suprématie du travail à celle du capital ». ³² Le mutualisme prôné par Proudhon repose sur la dénonciation de l'appropriation des produits du travail par le capitaliste qui ne paie que la valeur de la force de travail. Cette thèse rappelle fortement la théorie de la plus-value chez Marx et a sous doute fortement inspiré ce dernier. C'est donc l'injuste répartition des produits du travail qui va conduire Proudhon à condamner la propriété comme infraction à l'égalité de partage. Pour parvenir à l'émancipation des travailleurs, il faut, selon lui, rechercher d'autres formes d'organisation du travail qui soient plus attentives à la juste répartition des produits du travail. Le thème de l'organisation du travail est par ailleurs l'objet central de la réflexion de Louis Blanc, républicain social et promoteur des « ateliers nationaux » qui seront mis en œuvre après la révolution de février 1848 et s'achèveront sur la répression sanglante des journées de juin par le général Cavaignac. Dans ce qui n'est au départ qu'une simple brochure, qui sera par la suite rééditée à maintes reprises, Louis Blanc dénonce la misère des populations laborieuses et prône l'intervention de l'Etat dans le cadre « d'ateliers nationaux » : « Le gouvernement lèverait un emprunt, dont le produit serait affecté à la création d'*ateliers sociaux* dans les branches les plus importantes de l'industrie nationale ». Ces ateliers nationaux, qui consisteront historiquement à des travaux d'entretien de voiries et d'aménagement urbain réalisés par des ouvriers oisifs et inoccupés, constitueront une forme primaire de protection sociale. En effet, Louis Blanc considérait qu'une partie des bénéfices recueillis devaient être répartis en portions égales entre les membres de l'association ouvrière. Ce qui restait devait être consacré à l'entretien des vieillards, des malades, des infirmes, à l'allégement des crises qui pèseraient sur d'autres industries, toutes les industries se devant aide et secours, et enfin à fournir des instruments de travail à ceux qui voudraient faire partie de l'association de telle sorte que l'association pût s'étendre indéfiniment.

L'émergence des premières organisations de l'« économie sociale » est donc marquée du sceau de l'ambivalence. Comme le relève fort justement Henri Hatzfeld : « l'association ouvrière

³² André Gueslin, *L'invention de l'économie sociale*, Paris, Economica, "ECONOMIES ET SOCIÉTÉS CONTEMPORAINES", 1992.

qui s'efforce de naître veut à la fois être secourable et défendre les intérêts professionnels d'une catégorie d'ouvriers ». ³³ En ce sens, les sociétés de secours mutuels, créées en 1806, deviennent rapidement des lieux d'agitation sociale qui suscitent la suspicion des autorités. Il faudra en effet attendre le Second Empire pour que Louis Napoléon Bonaparte les reconnaisse, avec pour objectif clair d'affaiblir leur caractère subversif, en créant le statut de « mutuelle approuvée » par décret le 28 mars 1852. Ce statut connaîtra un vif succès puisqu'au moment de la publication du décret, 2 500 sociétés mutualistes étaient comptabilisées pour 270 000 mutualistes. En 1869, 4 200 sociétés étaient « approuvées » sur 5 700 sociétés au total. Ce geste politique fait apparaître la dualité profonde de l'« économie sociale » comme idéologie, à la fois critique de l'ordre économique capitaliste mais soumise au compromis et engagée dans la réforme sociale.

FAIRE ACCEPTER L'ORDRE SALARIAL

9 novembre 1940 : La CGT est dissoute par le gouvernement de Vichy. La mutualité, qui s'est organisée officiellement au début du siècle au sein de la Fédération Nationale de la Mutualité Française (FNMF), est en revanche épargnée. C'est également la FNMF qui approuvera la « Charte du travail » promulguée en octobre 1941 qui prône le « rapprochement entre les patrons et les ouvriers ». Romain Lavielle, secrétaire général de la FNMF, estime en effet que la *Charte du travail* est en conformité « avec les buts poursuivis par les sociétés de secours mutuels depuis plus d'un siècle ». Si cette position n'est pour autant généralisable à l'ensemble des mutualistes dont certains s'engagent très tôt dans la résistance, elle témoigne néanmoins des difficultés des institutions de l'« économie sociale » à contester l'ordre établi et en particulier lorsqu'il s'agit de l'organisation des rapports de production. Comme le rapporte Michel Dreyfus, la FNMF prend clairement position en février 1942 pour la Charte du travail en mettant en avant la volonté de transcender les luttes de classes : « Le but suprême de la Charte du travail est de faire disparaître une des causes principales de division entre les Français, de rapprocher employeurs et salariés, et de réaliser l'unité nationale absolument indispensable au pays. Ce but est en complète harmonie avec la doctrine et l'action de la Mutualité qui a toujours tendu vers le développement d'une union agissante et d'une solidarité effective entre les diverses catégories de travailleurs ». ³⁴ Ces faits historiques rappellent l'ambivalence intrinsèque au mouvement de l'« économie sociale » que le rapprochement avec le pouvoir conservateur sous le Second Empire avait déjà fait apparaître. Issue des luttes sociales du début du XIX^e siècle, l'institutionnalisation de l'« économie sociale » peut ainsi conduire certaines de ses composantes à adopter des positions favorables à l'ordre établi. Il ne faut évidemment pas négliger, parmi les paramètres explicatifs de l'attitude adoptée

³³Henri Hatzfeld, *Du paupérisme à la sécurité sociale*, Nancy, Presses Universitaires, ESPACE SOCIAL, 2004.

³⁴Michel Dreyfus, *Liberté, égalité et mutualité. Mutualisme et syndicalisme 1852-1967*, Paris, Editions de l'Atelier, 2001.

sous Vichy, la lutte qui l'oppose au mouvement syndical dans la conquête des positions de pouvoir. Quoiqu'il en soit, le regard historique révèle que le consensus politique suscité par l'« économie sociale », à la fois plébiscitée par le centre droit comme par des partis politiques plus critiques à l'égard du capitalisme, peut en partie s'expliquer par son inépuisable capacité à concilier les contraires : salariat et esprit d'entreprise, Etat et marché, bénévolat et travail salarié, etc. Mythifiée pour sa filiation avec le mouvement ouvrier, elle apparaît également à certaines périodes de l'histoire comme un précieux instrument d'adhésion à l'ordre salarial.

Le cas du Familistère fondé par Jean-Baptiste André Godin à Guise en Picardie fait également apparaître la proximité de l'« économie sociale » avec le monde de la petite et moyenne entreprise. Issu d'un milieu modeste (père artisan serrurier), Godin a réalisé l'utopie de Charles Fourier en constituant un familistère inspiré du phalanstère de son auteur fétiche. L'expérience dure de 1859 (début de la construction) à 1968. Michel Lallement, à partir de l'exploitation des archives du Familistère, a étudié de façon approfondie les méthodes d'organisation du travail de l'entreprise de poêles et de matériel de chauffage fondée par Godin. La biographie de l'entrepreneur Picard révèle une profonde adhésion aux valeurs républicaines de la méritocratie et du solidarisme. L'organisation du travail au sein du Familistère est ainsi imprégnée d'une morale traditionnelle qui vise à récompenser le mérite individuel comparable à celle de toute entreprise paternaliste qu'elle appartienne ou non au monde de l'« économie sociale ». Selon Lallement³⁵, Godin identifie quatre facteurs qui permettent de définir le talent et de le valoriser par la rémunération : « la nature dont la part doit revenir aux invalides, aux faibles, à l'éducation des enfants... ; le capital (rémunéré sous forme d'intérêt) ; le travail (qui justifie le salaire et les appointements) ; et, enfin, le génie, qui se rend utile au travail et au Capital par ses découvertes, par les moyens de perfection et par l'assistance qu'il donne au développement de la Production ». L'entente des ouvriers pour répartir de façon équivalente les rémunérations aura raison des tentatives acharnées de Godin pour déterminer les fondements du « juste salaire ». Mais Godin n'en sera pas découragé pour autant. En 1880, il fondera l'association du capital et du travail après une série de conférences destinées à présenter sa doctrine philosophique. Cette doctrine rappelle les valeurs fondatrices de l'appartenance à l'« économie sociale » notamment à travers cette maxime : « chaque travailleur doit être associé et pas salarié ». Parce que le travail libère autant qu'il asservit, les formes de l'organisation du travail sont en tension avec la doctrine élaborée et prêchée par Godin. Au sujet de l'organisation du travail dans le Familistère, Michel Lallement relève ainsi que : « nous ne sommes pas loin du système professionnel dans lequel la priorité donnée à l'exécution va de pair avec une forte autonomie d'action et une dépendance

³⁵Michel Lallement., *Le travail de l'utopie. Godin et le familistère de Guise*, Paris, Les belles lettres, 2009.

directe au marché. Les ouvriers sont payés à la pièce, preuve que l'environnement économique pèse directement sur les formes de reconnaissance de la valeur de la force de travail ». De même, les conceptions de Godin sur la direction d'une entreprise expriment une autre contradiction sur l'articulation entre démocratie et méritocratie : les fonctions d'administration doivent être confiées, pour Godin, à des individus éclairés dont les compétences sont très différentes de celles de l'ouvrier. Autrement dit, le pouvoir doit être confié à des individus dont les mérites scolaires auront été éprouvés, comme c'est le cas des ingénieurs notamment. On perçoit ici l'influence nette de Saint-Simon et de l'esprit des lumières.

Concernant les pratiques du dialogue social dans les entreprises « sociales et solidaires », il convient également de mentionner l'enquête pionnière de Danièle Linhart réalisée au début des années 1970 au sein de la SCOP « l'Association des Ouvriers en Instruments de Précision » (AOIP). Cette recherche pointait déjà les limites de l'idéal de la démocratie dans l'entreprise. A partir d'une observation participante où elle était ouvrière de production, Danièle Linhart note en effet que « ni les écrits théoriques sur la coopération ne sauraient rendre compte de ce que sont, dans la réalité, les coopératives ouvrières de production »³⁶. La monographie de l'AOIP révèle ainsi que l'accès au statut de travailleur sociétaire est dans les faits limité aux cadres et aux personnels de direction. La majorité du salariat d'exécution (ouvriers, manœuvres, employés, techniciens) ne disposent pas de ce statut. L'organisation du travail obéit aux normes traditionnelles du taylorisme et ne se différencie pas d'une entreprise industrielle profitable. En outre, la conscience que les ouvriers ont d'appartenir à une entreprise d'« économie sociale » est presque inexistante. L'auteure en conclut que l'aspiration humaniste de cette SCOP incarne moins une alternative aux rapports salariaux de production qu'une forme de « capitalisme à visage humain ».

Les formes d'organisation du travail dans le Familistère de Godin, comme au sein de l'AOIP, révèlent ainsi les limites d'une réconciliation concrète du travail et du capital au sein de l'entreprise d'« économie sociale », réconciliation érigée progressivement en idéal renouvelé par un passé mythifié. Ainsi, l'« ESS » parvient à euphémiser l'antagonisme, entretenant dans les assemblées générales, les commémorations, les rassemblements et les réunions quotidiennes l'emprunte originelle d'une nécessaire proximité entre patrons, cadres et ouvriers.

LE MYTHE DE LA DÉMOCRATIE

³⁶Danièle Linhart, *L'appel de la sirène ou l'accoutumance au travail*, Paris, Le sycomore, 1981.

La question de la différenciation entre les organisations d'« économie sociale et solidaire » et les autres entreprises est posée d'emblée par les initiateurs des différents mouvements. Ainsi, après les luttes sociales, juridiques, menées au XIX^e siècle et au début du XX^e pour conquérir une existence légitime, les dirigeants des associations, des coopératives et des mutuelles vont s'attacher à inscrire, dans les textes – les statuts et les chartes notamment – et dans les discours, des principes alors réifiés comme fondateurs.

L'IDÉAL DÉMOCRATIQUE

« Un homme, une voix » apparaît rapidement comme un outil potentiellement efficace, tant symboliquement que techniquement, de la distinction à trouver et à maintenir avec le marché. Ainsi, le fonctionnement des structures va privilégier, sous la forme des unions et des fédérations surtout, l'organisation pyramidale, les entités nationales n'étant que le conglomérat de représentants des niveaux régional ou départemental, eux-mêmes relais des unités locales. En parallèle, chaque membre, le plus souvent nommé « sociétaire » dans les coopératives et les mutuelles, « adhérent » ou « membre » dans les associations, dispose d'un droit de vote, acquérant par le fait une sorte de « double qualité »³⁷ de propriétaire et client. Ce principe démocratique est d'autant plus mobilisable qu'il renvoie à l'existence d'un corps spécifiques d'élus-bénévoles, exerçant leur mandat gratuitement, à côté de professionnels rémunérés et recrutés au fil des besoins soulevés par la professionnalisation des activités pour prendre en charge le contenu technique des missions. La logique du désintéressement incarné par ces représentants élus profite au maintien de l'idéal démocratique, leur engagement privé de toute compensation financière fonctionnant alors comme garant de leur volonté exclusive de servir la cause de ceux qui les ont désignés.

Ainsi, les organisations d'« économie sociale et solidaire » ont inventé régulièrement des formes, des temps et des espaces de promotion de la démocratie, dans un souci constant d'affirmer la particularité d'un fonctionnement « par le bas ». Les assises correspondent par exemple à ce type de célébrations lors desquelles s'en remettre à la base – des sociétaires, des adhérents, des militants – s'inscrit comme stratégie de légitimation d'une politique particulière, tant en interne pour les bénévoles, les salariés, les membres régulièrement en soif de sens, qu'en externe pour les concurrents très souvent à l'affût de privilèges infondés de ces entreprises « sociales », ou encore pour l'Etat qui conserve le pouvoir de délivrer l'onction de l'intérêt général.

³⁷ Nadine Richez-Battesti, Patrick Gianfaldoni, (dir.), *Les banques coopératives en France. Le défi de la performance et de la solidarité*, Paris, L'Harmattan, 2006.

L'examen du Crédit Mutuel et de ses transformations depuis la fin du XIX^e siècle a permis de répertorier quelques unes des manifestations propres à valoriser l'ancrage démocratique. Leurs premières Assises Nationales, tenues à Paris les 9 et 10 décembre 1977, consacrent cette volonté des instances dirigeantes, depuis lors sans cesse réitérée, d'affirmer la volonté de « rester fidèle à sa vocation d'écoute des besoins ».³⁸ Le procédé même de la consultation utilisé pour organiser l'événement nous amène à poser la question, non pas du contenu du discours produit ou de l'expression de la base mais, comme le formule Charles Suaud, de son « autonomie relative par rapport au travail institutionnalisé d'encadrement et de mobilisation qui la constitue comme telle ». L'organisation de cette célébration nationale du culte mutualiste³⁹, allant du bas vers le haut, participe au processus d'autonomisation d'un corps d'élus-bénévoles, alors légitimés comme les véritables représentants d'un sociétariat populaire dont le Crédit Mutuel se targue ainsi de satisfaire au mieux les besoins. L'objectif énoncé de ces Assises Nationales sera donc de susciter l'expression la plus large sur les problèmes de financement inhérents aux différentes catégories sociales et selon les mots de Théo Braun – alors président de la Confédération Nationale du Crédit Mutuel – de « décentraliser les centres de décision et [de] favoriser la participation ». « Cette participation, pour ne pas être un vain mot, exige bien entendu des structures qui permettent son exercice, et une répartition du pouvoir qui la rende authentique. Elle exige également la communication, la circulation de l'information et du savoir. Il ne saurait s'agir de “circulation à sens unique” et c'est ce qui nous a conduit à organiser cette consultation formalisée et très large. »

Ainsi, les dirigeants nationaux ont identifié « des thèmes relatifs à la vie du Crédit Mutuel », qu'ils ont soumis aux caisses locales, chargées ensuite d'organiser leurs réflexions dans des rapports écrits. Ces documents envoyés aux fédérations régionales ont fait l'objet de synthèses, qui, après acceptation par le réseau, producteur initial des informations, sont remontées à la Confédération. La faible place accordée dans les documents finals à la restitution brute des problèmes évoqués par les administrateurs locaux, mais plutôt la multiplication de textes plus construits, plus rédigés attestent de ce que Charles Suaud décrit comme « un acte d'imposition symbolique », que seul ce type de consultation « populaire » pouvait produire. Celui-ci a « revêtu dans la pratique la forme de directives “méthodologiques” d'autant plus aisément acceptées qu'elles apportaient “une aide” indiscutable dans l'élaboration des rapports ». En effet,

³⁸Charles Suaud, « Le mythe de la base », *op.cit.*, p.48.

³⁹ Des Assises Nationales seront organisées successivement en 1985 à Strasbourg et 1994 à Paris, suivant les mêmes logiques de consultation des caisses locales, et devant permettre la restitution, après reprise par des instances de plus en plus centralisées, d'une « parole populaire ».

L'organisation des Assises – qui suivra le même schéma pour les trois éditions⁴⁰ – entraîne la désignation de responsables qui seront chargés à chacune des étapes de restitution du discours de retranscrire les informations, de les organiser selon une cohérence elle-même induite par les thèmes initialement proposés par la Confédération. L'organisation générale des Assises – manifestation, mise en place des ateliers, logistique – est confiée à une agence spécialisée en communication. Des transparents sont fournis, précisant « les questions à ne pas manquer », des façons de « relancer la discussion », et proposant des rubriques « pour les provocateurs » et enfin « quelques éléments de réflexion sur l'environnement général, bancaire et financier ». Une lettre « du chef de projet » national stipule que « la réussite des ateliers – et donc des Assises – dépend en grande partie de la capacité des Présidents et Secrétaires à exercer leurs missions respectives. Aussi convient-il d'accorder une attention toute particulière à leur désignation. Une fiche technique avec « Rôle du Président », « qualités d'un président efficace », « qualités d'un bon secrétaire » est alors mise à la disposition des responsables. Ce qui est en jeu dans ce type de consultation n'est pas en soi l'exercice de la démocratie mais son idéal comme moteur de l'action. Au-delà de cet exemple du Crédit Mutuel, les organisations d'« économie sociale et solidaire », même plus récentes et plus réduites en taille et en nombre de salariés et de bénévoles, qui ne peuvent prendre le risque d'une banalisation, trouvent dans ces formes spécifiques de management – pourtant coûteuses en temps, en ressources humaines et en moyens financiers – des outils de maintien de la croyance en leur différence.

Qui plus est au fil des transformations, souvent destructrices, du mythe militant de la première heure, seul le compromis démocratique permet l'engloutissement des disparités d'intérêt. Dans le cas du Crédit Mutuel, les initiateurs catholiques de l'Ouest, les pionniers historiques de l'Est, les nouveaux dirigeants parisiens, les représentants de l'Etat, les élus de caisses locales, les banquiers et autres commerciaux d'agences, les responsables des services centraux, retrouvent ensemble leur identité de citoyen, leur conscience humaniste, le temps de ce qu'ils nomment eux-mêmes une « piqûre de rappel ».

DÉMOCRATIE ET REPRÉSENTATION

⁴⁰ En 1985, les Assises se tiendront à Strasbourg. Les étroites relations historiquement entretenues avec Paris, auxquelles s'ajoute une place de leader en termes d'activité bancaire, assimilent politiquement Strasbourg à un organe central. Stratégiquement, l'organisation de la deuxième édition des Assises sur le territoire alsacien-lorrain vient confirmer, au sein du groupe Crédit Mutuel comme à l'extérieur, l'entretien nécessaire d'un capital symbolique propre à la fédération strasbourgeoise.

La préparation des Assises s'étendra sur quatre ans puisqu'entre fin 1981 et 1984, toute une série d'entretiens avec les dirigeants conduira à l'organisation de séminaires de direction ayant pour thème les « orientations stratégiques du Crédit Mutuel » autour de « l'analyse de l'environnement et du potentiel Crédit Mutuel » et clôturés par une rencontre nationale pré-Assises « Fontainebleau 1994 » qui marquera le terme d'une « période de maturation », Dossier Crédit Mutuel LACO de préparation des Assises 1994, « Propositions d'organisation ».

A la consultation du peuple s'ajoute la préoccupation du peuple. En effet, les organisations d'« économie sociale et solidaire » sont historiquement portées à s'occuper des catégories populaires dont elles ont à la fois la charge et la conscience. De fait, et alors que pouvaient perdurer aux prémices de certaines organisations – d'origine chrétienne par exemple – des formes traditionnelles d'encadrement des populations où les acteurs associatifs demeurent dans une posture plus assistancielle que solidaire⁴¹, progressivement et alors que s'imposent les démocraties politiques, se pose, en interne des associations, des mutuelles et des coopératives, la question de la représentation.

Les rapports de proximité entre membres, quelle que soit leur position institutionnelle, sont pensées comme étant au fondement des structures d'« économie sociale et solidaire ». Certaines analyses contemporaines⁴² en proposant d'ajouter « solidaire » à « social » entérinent comme consubstantiel à ce secteur l'ancrage au niveau local, le lien avec le territoire, l'existence de liens sociaux de proximité. Cependant, les différents processus de professionnalisation, de salarisation, de développement qui affectent les organisations rendent difficile le maintien de la logique d'interconnaissance qui prévaut à des échelles réduites d'existence et dans certaines configurations sociales favorables notamment à l'exercice d'une notabilité traditionnelle. Dans ce contexte, la délégation des orientations et des décisions accordée par le vote à des représentants élus devient l'instrument privilégié pour le maintien de cette logique de la proximité. Et alors que les dirigeants bénévoles sont très rarement les équivalents sociaux et économiques des membres, ils deviennent pourtant la figure emblématique du fonctionnement démocratique. Dès lors, les élus et leurs élections deviennent l'objet de maintes préoccupations tant sur le plan de la recherche des « mieux placés » pour exercer la fonction que sur celui de la mobilisation des électeurs. On pense ici notamment au temps consacré à la préparation des assemblées générales, au sein desquelles la participation des membres est généralement très faible mais qui fonctionnent comme des temps manifestes de l'exercice de la démocratie et du souci de la représentation. Ce qui compte ici ce n'est pas tant la représentativité effective que le fait de la construire collectivement comme but à atteindre.

Le vote, très souvent à main levée, – du bureau, du budget, du projet – qui reste l'outil incontournable de la consultation démocratique est systématisé, voire routinisé lors des réunions

⁴¹ Les positions défendues par l'Eglise maintenaient les individus dans l'ordre naturel imposé par Dieu. Non seulement, les dirigeants bénévoles n'étaient pas des représentants socio-économiques de leurs « administrés » mais cette quête eût été contraire aux prescriptions de l'Eglise pour qui l'entraide n'exclut par ailleurs à aucun moment le contrôle par un groupe élu.

⁴² Voir notamment, Jean-Louis Laville, « L'économie solidaire : une nouvelle forme d'économie sociale ? », *RECMA*, n°255, 1995.

annuelles où les présents valident la plupart du temps des choix et des bilans réalisés en amont des assemblées. Au-delà de la nécessité juridique, les élections et les élus demeurent les marques de la différenciation et permettent symboliquement de se protéger d'une banalisation périodiquement crainte.

Le « recrutement » des bénévoles est également un enjeu permanent des organisations d'« ESS » qui globalement aujourd'hui sont plutôt portées à coopter des individus dont les parcours les dotent de compétences professionnelles et sociales exploitables – réseau constitué pendant la carrière, compréhension immédiate d'enjeux professionnels plus que politiques, crédit accordé aux préoccupations des salariés, etc. – eu égard aux activités développées. La fonction de président d'association est, par exemple, très peu occupée par les moins de 46 ans (20% seulement)⁴³ dont l'expérience « courte » peut constituer un frein à l'obtention ou la conquête de ce type de responsabilité. Pour autant, en raison notamment de la difficulté à « recruter », le partage des fonctions entre salariés et élus, parfois conflictuel, et le type d'engagement demandé conduit souvent les structures à accueillir des bénévoles moins dotés et alors « managés » par les salariés.

Au regard des stratégies déployées par le l'« ESS » pour s'imposer comme secteur transcendant les clivages entre privé et public, il apparaît nécessaire de réinscrire ses protagonistes et ses pratiques au cœur des recompositions des rapports entre Etat, marché et société civile. La relecture des processus sociaux de construction du secteur « ESS » nous permet de renoncer aux fausses oppositions – symboliques, juridiques, économiques et politiques – entre des espaces sociaux dont les frontières sont poreuses.

⁴³ Viviane Tchernonog, *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, Paris, Dalloz, JURIS ASSOCIATIONS, 2007.

CHAPITRE 2.

PUBLICISATION DU PRIVÉ, PRIVATISATION DU PUBLIC.

Monopole historique de l'Etat s'il en est, la définition de « l'intérêt général », comme principe transcendant, fait l'objet de luttes historiques entre institutions qui prennent aujourd'hui une acuité particulière, consécutive à l'affaiblissement de la puissance publique dans sa capacité à l'incarner de façon exclusive. Pour comprendre les usages hétérogènes d'une notion désormais revendiquée tant par les entreprises capitalistes « socialement responsables » que des organisations de l'« ESS » soucieuses de faire valoir leur « impact social » auprès de la collectivité, un détour par la perspective historique s'impose. C'est la condition nécessaire pour ensuite mettre en lumière les affinités profondes entre l'impératif de « modernisation de l'action publique » assené depuis les années 1980 sur les collectivités publiques sommées d'être à la fois plus « efficiente et efficace » et les pratiques mises en œuvre par les organisations de l'« ESS ». Comment sans tout cela, comprendre qu'une association, telle la Ligue de l'enseignement, adhère, avec certes quelques nuances de forme, à la doctrine du New Public Management ? L'introduction du dossier réalisée à l'été 2012 par la Ligue de l'enseignement est particulièrement claire à ce sujet : « le new public management est depuis ses origines associé au néolibéralisme, dont il a partagé les naïvetés et les outrances. Il a, depuis, mauvaise presse. Mais il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain : certaines des innovations qui ont fleuri depuis trente ans offrent de nouvelles manières de faire, qui peuvent entrer en résonance avec les pratiques du monde associatif ».

Ainsi, après avoir analysé comment l'Etat social a progressivement construit au XIX^e et au XX^e sa place de leader pour l'exercice de l'intérêt général, se laissant rattraper par les acteurs d'un marché devenu « responsable » et d'une « économie sociale et solidaire » renouvelée, nous consacrerons la deuxième partie de ce chapitre à montrer comment l'« ESS », et le monde associatif en particulier, participe, selon des modalités diverses, à une reconfiguration des formes d'intervention de l'Etat : du modèle historique de l'Etat social, forgé à la Libération, vers une forme « néolibérale », qui n'est, en aucun cas, synonyme de son « désengagement ».

L'INSTITUTION DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Depuis la fin de l'ancien régime et la légitimité politique de droit divin, la lutte pour l'incarnation de l'intérêt général constitue désormais un enjeu déterminant. Il faut voir ici la

conséquence de la diffusion dans l'ensemble de la société de l'idéologie de l'intérêt général comme François Rangeon l'avait clairement mis en évidence : « l'idéologie de l'intérêt général n'est pas seulement une idéologie étatique, mais plus largement une idéologie institutionnelle ».⁴⁴ Autrement dit, l'idéologie de l'intérêt général n'est plus seulement invoquée par l'Etat qui l'a diffusé dans l'ensemble de la société, mais désormais revendiquée dans sa mise en œuvre par l'ensemble des institutions appartenant à la « société civile » : entreprises, associations, syndicats, etc.

Avant que l'Etat ne construise sa doctrine garantissant l'adhésion des citoyens à sa légitimité, les institutions du bien commun reposaient notamment sur la famille et la religion. Passée la période de captation par l'Etat providence, durant le temps communément appelé des Trente Glorieuses, des actions liées à l'organisation juridique et symbolique du service public, le champ est redevenu plus libre, laissant ainsi dans un premier temps aux structures d'« économie sociale et solidaire », puis dans un second temps aux entreprises marchandes, le loisir de lutter pour l'incarnation et le contrôle de cet espace tant convoité de l'intérêt général. Aujourd'hui, coopératives, mutuelles et associations se convertissent progressivement à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et accompagnent, plus qu'elles ne s'y opposent, la rhétorique de « l'entreprise-providence ».

Nous proposons de distinguer trois formes de « publicisation » du privé, qui passent, suivant les époques et les états de formalisation de l'intérêt général par des processus de civilisation, d'étatisation puis de marchandisation d'intérêts privés alors convertis en intérêts collectifs.

LA CIVILISATION DE L'INTERET GENERAL

La religion catholique et les solidarités familiales constituent la matrice historique de l'« économie sociale ». Alors que l'ordre social de l'ancien régime s'est effondré, ces deux institutions vont occuper, dans le processus de « publicisation du privé », une position centrale par laquelle, en tant qu'instances de socialisation « privées », elles vont participer à la structuration d'un véritable « espace public » au sens de Jürgen Habermas. Pour ce dernier, en effet, la famille bourgeoise représente un facteur déterminant de l'invention de l'espace public. L'architecture même de la maison bourgeoise consacre l'autonomie de l'espace dédié à la discussion en société et à l'usage public du raisonnement. De la même manière, avec la décomposition de l'ancien régime, l'Eglise bascule dans le domaine privé : « avec la Réforme, la

⁴⁴François Rangeon, *L'idéologie de l'intérêt général*, Paris, Economica, 1986.

situation de l'Eglise se transforme : le lien à l'autorité religieuse qu'elle représente, c'est à dire la religion, devient une affaire privée ». En dépit de ce basculement, l'Eglise n'en conservera pas moins une légitimité à intervenir dans l'espace public au nom de sa doctrine sociale. Ces deux institutions, la famille et l'Eglise, contribuent ainsi à l'élaboration d'un espace « public » puisqu'elles deviennent des problèmes politiques (légitimant une intervention extérieure) tous relevant alors de la sphère « privée ». L'hygiénisme prôné par les réformateurs sociaux repose ainsi sur le postulat d'une nécessaire « civilisation » des classes populaires. Ce souci de contrôler les pulsions émancipatrices du peuple peut parfois être à l'origine de l'adhésion au mouvement de l'« économie sociale ». C'est le cas par exemple du docteur Louis-René Villermé qui note, avec toute la condescendance que sa position implique, que les associations ouvrières ne peuvent fonctionner sans déléguer l'autorité à un chef : « les ouvriers ne s'associent pas seulement pour être intéressés aux bénéfices que fait le fabricant sous les ordres duquel ils travaillent ; c'est aussi, de la part de beaucoup, bien qu'ils ne s'en rendent pas compte, pour n'être plus subordonnés. Tous ne comprennent pas qu'il n'y a que deux classes possibles d'hommes dans l'industrie, les chefs et les salariés ; et que quoi qu'il fassent, qu'ils soient ou non associés, ils auront toujours des chefs, ou, comme on les appelle aujourd'hui : des patrons ; qu'il en faut, non seulement pour répartir et diriger le travail, mais encore pour payer les salaires, pour avancer tous les autres frais que nécessite la production, enfin pour servir d'intermédiaires entre eux qui l'exécutent, et ceux qui la commandent. ». C'est aussi le cas de Jean Baptiste André Godin dont les idées généreuses et favorables à l'émancipation des ouvriers révèlent indéniablement une volonté de contrôle social et d'encadrement moral des classes populaires. Famille et Eglise sont donc au cœur des premières formes d'organisation d'« économie sociale » parce que celles-ci sont d'abord des entreprises morales de civilisation du prolétariat au nom de la croyance en une doctrine et de la volonté de renouveler les fondements de l'ordre social déstabilisés par la Révolution et les Lumières. Au fond, la seule unité des premiers mouvements diffus, identifiés aujourd'hui comme appartenant à la « tradition historique de l'économie sociale », c'est en effet d'abord et avant tout un mouvement pour organiser un nouvel ordre social et pallier à l'effondrement de celui qui organisait la société d'ancien régime.

C'est aussi une entreprise visant à limiter l'intervention d'un Etat social en gestation. Louis Durand, fils d'un notaire « chrétien convaincu », formé au collège diocésain de Grenoble, puis au collège des pères jésuites de Montgré et enfin à la faculté de droit de l'université catholique de Lyon, avocat à la cour d'appel de Lyon et lui même catholique rigoriste, organise dans les années 1890 l'Union des Caisses Rurales et Ouvrières Françaises – UCROF – ancêtre du Crédit Mutuel. Alors que Ludovic de Besse, moine capucin et libéral qui développe de son côté

les Banques populaires, lui suggère, pour un développement plus rapide du crédit dans les petits villages, de remplir les formalités administratives à la mairie, Louis Durand lui répond : « Non, croyez-moi, ne donnez pas aux maires une fonction civile d'intérêt privé [...] La loi ne doit interdire que ce qui est contraire à l'ordre public et aux intérêts généraux. Pour les intérêts privés elle doit, autant que possible, laisser à chacun la liberté de les gérer comme il l'entend... Le législateur n'est pas le tuteur des citoyens. Ce n'est pas à l'Etat d'intervenir dans la gestion des intérêts privés sinon on tombe dans le socialisme d'Etat ».⁴⁵

Intégrée, en réaction aux luttes politiques de 1848, dans le cadre de la doctrine sociale de l'Eglise catholique, l'« économie sociale » se développe également dans le cadre des structures familiales par la création des « sociétés de secours mutuels ». Ces structures ont perduré bien au delà du XIX^e siècle.⁴⁶ Héritières de la tradition d'ancien régime de la confrérie, la société de secours mutuels s'appuie ainsi sur les structures familiales de sociabilité comme l'indique l'une des premières définitions officielles de ce type de groupement datant de 1806 : « sociétés vraiment fraternelles où, par une sorte de pacte de famille, des individus d'une même classe s'assurent mutuellement des ressources contre le malheur et la vieillesse ». Il s'agit ici du « premier âge » et d'une première forme de « publicisation du privé », au sens de la constitution de formes collectives de protection contre l'incertitude de l'avenir et le relâchement des liens sociaux. Cette genèse historique permet de saisir l'ambivalence intrinsèque de l'« économie sociale », simultanément à l'origine de « l'idée de solidarité »⁴⁷, comme fondement de l'Etat social contemporain, mais aussi instrument de légitimation de l'ordre économique capitaliste par les multiples idéologies patronales qu'elle a engendrées (paternalisme, institutions de bienfaisance, philanthropie). Cette tension permanente explique au fond le caractère profondément consensuel de l'« économie sociale » dans l'espace politique. Elle convient en effet à la fois aux élites conservatrices soucieuses de la stabilité de l'ordre social qu'aux forces progressistes émanant du mouvement ouvrier et favorables à l'institutionnalisation de l'idée de solidarité.

Comme le note Edith Archambault, « la religion catholique demeure aujourd'hui encore une source d'inspiration morale essentielle pour le secteur sans but lucratif. La plupart des dirigeants des associations sanitaires et sociales, notamment, sont encore influencés par le catholicisme ».⁴⁸ Sous l'Ancien Régime, l'Etat et l'Eglise étaient deux institutions imbriquées et leurs intérêts convergeaient au sein de la monarchie. Avec la Révolution, elles sont devenues

⁴⁵Lettre du 18 juin 1891 à Ludovic de Besse, Archives des Capucins, Paris.

⁴⁶ Rappelons en effet que l'idéologie du régime de Vichy s'est largement fondée sur la promotion des groupements intermédiaires et notamment des coopératives agricoles.

⁴⁷Marie-Claude Blais, *La solidarité. Histoire d'une idée*, Paris, Gallimard, 2007.

⁴⁸Edith Archambault, *Le secteur sans but lucratif. Associations et Fondation en France*, Economica, 1996.

concurrentes pour maintenir leur légitimité en particulier dans le domaine de l'éducation, théâtre de « guerres scolaires » renouvelées. Robert Castel rappelle ainsi justement que l'Etat a ainsi longtemps partagé avec l'Eglise une part de l'intervention « publique » : « L'Eglise, ce n'est pas l'Etat, mais ce n'est pas non plus exactement le « privé ».⁴⁹ Les religieux ont été d'une certaine manière les premiers administrateurs du social et ont souvent prétendu se partager entre le service de Dieu et le service des pauvres. Autrement dit, l'Eglise était détentrice d'une sorte de mandat pour prendre en charge une part des problèmes de l'assistance au nom de la collectivité ». Contrainte de renouveler sa matrice idéologique, l'Eglise catholique fera, tout au long du 19^e siècle, de nombreuses références à l'« économie sociale » dans la constitution de sa doctrine. Ce qui donnera naissance au catholicisme social va s'affirmer à partir de 1870, période où la promotion de l'association est plus nette. En 1871, l'Union des associations ouvrières catholiques est créée dont la vocation est d'aider à la propagation des sociétés de secours mutuels et des caisses d'épargne. L'idée est de rétablir les corps intermédiaires supprimés après la Révolution pour maintenir un lien entre l'individu et le pouvoir. Idée qui sera ainsi centrale dans l'encyclique *Rerum Novarum* publié en 1891. Celle-ci met en évidence le « mal social » qui résulte de la déliquescence des anciennes corporations et de l'acuité de la « question sociale ». En ce sens, le catholicisme social s'oppose au libéralisme dont il critique les effets négatifs sur la cohésion de la société. En outre, l'organisation du travail dans le cadre des institutions d'« économie sociale » répond à l'exigence de dignité humaine, au cœur de la pensée chrétienne tout comme l'éthique du travail, et permet de dénier la violence du conflit de classes en l'euphémisant dans l'œcuménisme de la réconciliation du capital et du travail.

Le familistère de Guise, déjà évoqué au premier chapitre, accorde une place déterminante aux structures familiales comme son nom l'indique explicitement. L'organisation domestique du Palais social se fonde sur la proximité entre les ouvriers, ce qui facilite le contrôle et l'encadrement moral des pratiques de « loisir ». L'idéal communautaire du familistère a ainsi pour unité de base la cellule familiale, Godin incarnant le Père de l'ensemble de ces cellules. Or dans le familistère, il est difficile d'identifier la famille à la sphère domestique tant les frontières entre privé et public sont brouillées. La disposition des logements rappelle par exemple le panoptique de Bentham et soumet tout comportement déviant à la désapprobation collective. C'est ici un exemple de la volonté de Godin de moraliser la vie domestique des pensionnaires. L'aménagement de l'espace révèle en outre une conception hygiéniste des rapports sociaux ou, autrement dit, une volonté de « civiliser » les classes populaires au nom de la raison et de la croyance rationalisée dans l'idéal Fouriériste. L'hygiène est ainsi au fondement d'un ordre

⁴⁹Robert Castel, *op.cit.*, 1999 (1^{ère} édition 1995).

domestique qui s'affirme en opposition avec les conditions de vie des paysans et ouvriers qui résident à Guise. Comme Godin l'exprime à l'occasion d'une conférence recensée dans les archives du Familistère : « chacun de nous a donc pour devoir envers lui-même, envers sa famille, envers la population tout entière, de maintenir ses appartements en parfait état de propreté et de salubrité : car agir autrement, dégrader les logis du Palais, y introduire la saleté, serait se conduire comme une bête dans sa tanière (...) Le premier devoir de l'habitant du Familistère, s'il veut se montrer au niveau intellectuel et moral du Palais qu'il habite, est de maintenir son logement en parfait état ; car la malpropreté engendrerait les mauvaises odeurs, l'insalubrité et nuirait ainsi à la santé du locataire lui-même, de sa famille, de ses voisins et de la population »⁵⁰. Dans le Palais social, l'éducation fait également l'objet d'une organisation spécifique et a pour mission de développer les facultés intellectuelles et morales des enfants. Les enfants du familistère sont les futurs ouvriers de l'entreprise et il est évident que l'intérêt de développer leur éducation permet de fidéliser une main d'œuvre à la fois plus docile et plus qualifiée. Pour autant, l'éducation fait partie du système de valeurs intégré au Palais social. L'idéal démocratique de l'accès universel à l'éducation y est central. De même, l'imbrication de l'école et de la famille fournit un socle d'intégration à la communauté. En effet, Godin ne souhaite pas accueillir au sein de son Palais d'enfant sans famille. Les pratiques éducatives vont être au cœur d'un conflit avec le préfet de l'Aisne concernant l'autorisation d'ouverture des écoles au sein du Familistère, qui sont assimilables selon lui à l'enseignement dispensé par un précepteur au sein de la sphère privée. Le Familistère fera ainsi l'objet d'inspections répétées par les services du ministère. Le caractère mixte des écoles du Familistère apparaît en effet comme une subversion de l'ordre scolaire pour les autorités officielles. Au terme de plus d'une dizaine d'années de négociations avec le ministère, le combat de Godin finira par s'achever par la normalisation des écoles du Familistère dans un contexte de lutte pour la laïcité dont les grandes lois Ferry de 1881 et 1882 seront le résultat. En 1883, le conseil départemental de l'instruction publique régularise les écoles mixtes du Familistère. Cependant, si Godin partage les valeurs républicaines de l'universalité d'accès à l'instruction publique, les écoles du Familistère se singularisent néanmoins par l'articulation étroite entre la famille et l'école. Contrairement à l'idéal républicain de l'institution conçue comme un sanctuaire où toute influence extérieure est bannie, l'éducation à Guise « doit resserrer les liens de la famille au lieu de les relâcher ».

Le familistère, en tant qu'institution caractéristique de l'« économie sociale », constitue en « problèmes politiques », c'est-à-dire dignes d'une intervention extérieure, des pratiques relevant *a priori* de la sphère privée, comme l'hygiène ou l'éducation. La proximité avec certaines doctrines

⁵⁰In Michel Lallement, *Le travail de l'utopie. Godin et le familistère de Guise*, Paris, Les belles lettres, 2009.

ayant participé à « l'invention de l'économie sociale », pour reprendre la formule d'André Gueslin, comme le « patronage », théorisé par Frédéric Le Play, fait clairement apparaître toute l'ambivalence des premiers mouvements d'« économie sociale » : à la fois source d'émancipation salariale, par l'aspiration à transcender l'ordre traditionnel des corporations, et de conservation de l'ordre social, pour l'entreprise morale d'encadrement et de « civilisation » du peuple dont ils sont chargés. Les premières sociétés de secours mutuels ont ainsi elles aussi une fonction de moralisation de la conduite des sociétaires. Les secours sont ainsi généralement refusés aux individus atteints de « maladies secrètes » ou blessés à la suite d'une rixe et, dans un autre registre, « la jeune fille qui a commis une faute, l'épouse qui a oublié ses devoirs, ne peuvent faire partie d'une société [de secours mutuels] ».

L'ÉTATISATION DE L'INTERET GENERAL

Après 1945, l'Etat va opérer tant sur le plan législatif que financier une mise sous tutelle progressive d'un grand nombre d'institutions et d'initiatives relevant jusqu'alors du secteur privé et prenant en charge ce qu'elles ont participé avec lui à construire comme questions sociales. L'immédiat après-guerre est donc la grande période de cette immersion de l'Etat dans les affaires associatives ; immersion entamée depuis la fin des années 1930. L'Etat, telle une grande machine providentielle, crée alors des diplômes obligatoires pour l'exercice de professions jusque là plus ou moins invisibles, plus ou moins cantonnées à l'espace des bonnes œuvres et surtout contrôlées par l'Eglise, les syndicats agricoles, la noblesse terrienne, autant de corps institués qui s'en partagent le contrôle. En organisant des professions estampillées du côté du social mais déjà inscrites dans des dispositifs institutionnels performants, l'Etat s'octroie le bénéfice symbolique dont il a besoin pour affirmer sa mission providentielle. Ainsi, le travail social largement pris en charge par les religieux et les dames patronnesses est découpé en secteurs professionnels (aide sociale, éducation spécialisée, etc.) et se voit doté de formations reconnues. En 1938, un décret instaure le Diplôme d'Etat d'assistante sociale qui rend obligatoire pour l'exercice du métier une durée d'études de trois ans avec des stages obligatoires, qui a pour objectif d'unifier la profession et comme résultat la création des écoles de services sociaux. Il faudra encore attendre la loi du 8 avril 1946 pour que ce diplôme d'Etat devienne obligatoire pour exercer le métier d'assistante sociale, attribuant du même coup à ces nouvelles techniciennes⁵¹ l'usage du secret professionnel. Pendant les trente années qui vont suivre, l'Etat va poursuivre son travail d'uniformisation des

⁵¹ Les photos d'archives des promotions des écoles témoignent du monopole des femmes dans ces professions, monopole d'ailleurs largement conservé aujourd'hui eu égard au très peu d'hommes inscrits actuellement dans ces formations (moins de 1%). Les premiers groupes d'étudiantes sont d'ailleurs composées d'au moins autant de religieuses (en habit sur les images) que de laïques ce qui atteste de la place qu'occupe alors encore l'Eglise dans la production de ce type de « vocations ».

professions sociales et par la même asseoir sa position d'autorité et de contrôle sur leur cadrage. Ainsi, en 1967, il opère un regroupement des métiers de l'éducation et instaure le diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé. Les corporations sportives sont elles aussi progressivement transformées en fédérations au sein desquelles vont pouvoir évoluer des encadrants diplômés d'Etat, grâce à la mise en place progressive pour chaque activité du Brevet d'Etat d'éducateur sportif (qui compte aujourd'hui 61 disciplines).

A côté de l'organisation des professions, l'Etat crée des dispositifs administratifs et financiers qui sont autant d'instruments de captation des énergies déployées dans ce « tiers-secteur », de contrôle et d'appropriation des activités. On pense notamment à la vague des attributions de subventions de fonctionnement qui démarre au début des années 1950, à la création de fonds spéciaux (l'UNAF par exemple) et bien évidemment à la création progressive d'une fonction publique dans un certain nombre de domaines (travail social en tête).

Enfin, l'Etat accompagne ces transformations en consolidant un cadre juridique qui complète la loi 1901 devenue insuffisante face aux velléités de développement d'un certain nombre de structures et qui entérine une position symboliquement singulière, à côté du marché. C'est ainsi que des dispositifs juridiques fleurissent en autant de lois spéciales (le Crédit Mutuel par exemple obtient en 1954 un statut légal spécial, etc.) et viennent grossir les quelques lois générales aux cadres volontairement flous (on pense notamment à la loi sur les coopératives de 1947).

Les banques coopératives offrent un exemple frappant des manières dont l'Etat va, à son avantage, recoder les rapports qui le lient à des institutions, qui pendant toute la première moitié du XX^e siècle le tiennent à distance, voire s'y opposent. Ainsi, « les premières initiatives stabilisées de création d'institutions de crédit de l'économie sociale n'apparaissent qu'à la fin du XIX^{ème} siècle : les Banques populaires sont créées en 1878, le Crédit agricole en 1894, le Crédit mutuel (à vocation générale) n'est, quant à lui, créé qu'en 1899. Assez rapidement, les Pouvoirs publics épaulent les acteurs de terrain dans ces initiatives collectives. (...) Ils espèrent, par ce biais, obtenir leur appui politique. Les banques coopératives se voient alors progressivement dotées d'organes centraux⁵², qui sont placés sous une tutelle étatique, et par lesquels transitent les financements publics, principalement sous la forme de prêts bonifiés »⁵³. A partir de la loi de 1945 qui prévoit la nationalisation de la Banque de France, les banques coopératives vont continuer de

⁵² Caisse centrale des Banques populaires (1921) ; Caisse nationale du Crédit agricole (CNCA) (1926) ; Caisse nationale du Crédit coopératif (1938) et Caisse centrale du Crédit mutuel (1958).

⁵³Nadine Richez-Battesti, Patrick Gianfaldoni, *op.cit.*, 2006, p.25.

bénéficiaire « de privilèges de ressources et de collecte importants » (inscrits notamment dans les dispositifs juridiques spéciaux dont elles profitent en dehors des seules réglementations du secteur bancaire⁵⁴) et leur permettre un fort développement. En effet, le double étiquetage proposé par le législateur (coopérative et banque) leur octroie des avantages fiscaux qui les conduisent rapidement à occuper des places fortes dans l'espace bancaire. Ainsi, parce qu'il est une *coopérative* bancaire, le Crédit mutuel obtient le livret bleu (1975)⁵⁵. Parce qu'il est une *banque* coopérative, le Crédit agricole acquiert dès 1950 « le droit d'émettre des emprunts à long terme [et] en 1959 celui de développer le champ de ses activités au-delà du monde paysan ».⁵⁶

Il serait donc erroné de considérer l'intervention de l'Etat dans ces affaires bancaires mutualistes comme une main mise autoritaire des pouvoirs publics, qui trouvent là un moyen simple de contrôler des capitaux populaires tout en conservant l'aura du service public que les formes coopératives peuvent, par délégation, incarner. En effet, les négociations entamées entre le Crédit Mutuel et l'Etat dans les années 1950, et conduites sous l'égide des dirigeants alsaciens du groupe, dévoilent l'intérêt financier de la banque à intégrer une possibilité légale de distribuer des crédits aux coopératives et autres groupements professionnels, puis très vite aux entreprises. Le partage juridiquement établi des territoires d'intervention entre le Crédit Agricole à vocation agricole élargi et le Crédit Mutuel à vocation générale n'aboutit qu'à la condition d'un possible développement économique parallèle des deux institutions. Les dirigeants du Crédit Mutuel d'Alsace-Lorraine vont donc, en laissant dans un premier temps au Crédit Agricole le monopole de l'agriculture, obtenir le droit à l'extension de leur activité au-delà du financement des seuls particuliers. Ce que fait finalement l'Etat ici c'est organiser la concurrence entre des institutions délibérément positionnées à côté du marché et donc en difficulté pour assumer une logique trop visible de rentabilité et de compétitivité. De son côté, en désavouant avec elles le profit pour le

⁵⁴ Le Crédit mutuel par exemple, grâce au statut légal spécial qui lui est attribué par ordonnance n° 58-966 du 16 octobre 1958, peut développer ses activités à la fois au titre de coopérative (en référence à la loi de 1947 portant statut de la coopération) et au titre de banque (en référence à l'article 1^{er} de la loi du 13 juin 1941 relative à la réglementation et à l'organisation bancaire).

⁵⁵ Les déclarations ministérielles sous la Cinquième République sont la marque du soutien de l'Etat envers le Crédit Mutuel. Valéry Giscard d'Estaing, alors ministre des Finances, assure l'institution de la « sympathie très ouverte » des pouvoirs publics et il déclare à Strasbourg en 1972 : « Le Crédit Mutuel constitue un phénomène financier, économique et peut-être surtout culturel, en harmonie avec les vues d'avenir de notre époque ». A partir de 1975 et jusqu'en 1991, le livret bleu, inspiré du livret A des Caisses d'Epargne et de La Poste, est un produit d'épargne qui bénéficie d'avantages fiscaux octroyés par l'Etat : il est exonéré d'impôts pour les épargnants et devient par la même un véritable produit d'appel pour la banque ; son taux d'intérêt est ajusté par les pouvoirs publics en fonction d'indices liés à l'inflation ; 50% (jusqu'en 1983) puis 65% (jusqu'en 1991) des encours sont reversés par le Crédit Mutuel à la Caisse des dépôts et consignations pour le financement des collectivités locales et de la Caisse des dépôts sous forme d'emplois d'intérêt général (EIG), Caisse des dépôts qui reverse au Crédit Mutuel un commissionnement, c'est-à-dire un intérêt proportionnel au montant des fonds encaissés.

⁵⁶Nadine Richez-Battesti, Patrick Gianfaldoni, *op.cit.*, p.26.

profit, l'Etat trouvent dans ces institutions d'« économie sociale et solidaire » des alliés pour la constitution symbolique de sa providence.

De fait, le mouvement d'« étatisation » des associations, des coopératives et des mutuelles, relevant toutes du secteur privé, se poursuit massivement jusqu'à la fin des années 1970 et participe à entériner tout ce qui désormais relève du service public. L'Union nationale des associations de tourisme, qui contrôle depuis les années 1920 l'obtention du permis de conduire perd ainsi son monopole en 1971, date à laquelle le Ministère des transports se voit confier l'organisation et la responsabilité de l'examen. Cette main mise de l'Etat au nom de la transparence et de l'équité face à l'ensemble des candidats correspond, selon les termes d'Hugues Cunigatti, à un processus de « standardisation des procédures »⁵⁷ : pour le code, l'examen oral est remplacé par un test écrit avec diapositives associé à une correction par machine. Ainsi, par l'imposition d'outils techniques, l'Etat devient le garant de la disparition de règles implicites d'octroi du diplôme et la figure emblématique de l'égalité de traitement.

LA MARCHANDISATION DE L'INTERET GENERAL

Le développement de politiques de « responsabilité sociale » (RSE) dans les grandes entreprises, qui se traduit par différentes pratiques (mécénat financier avec des organisations sans but lucratif, adoption de charte de « bonnes pratiques », engagements en matière de protection de l'environnement, publication de rapports sociaux et environnementaux, bénévolat d'entreprise, etc.) doit être réinscrit dans le contexte des politiques de gestion et d'organisation qui existent depuis l'émergence du capitalisme. En effet, comme le montre fort bien Gérard Noiriel, dès le début du XX^e siècle, la nécessité de fidéliser la main d'œuvre dans l'industrie métallurgique avait favorisé le développement du paternalisme comme forme de contrôle de la main d'œuvre, succédant ainsi au « patronage » hérité de la société agraire traditionnelle.⁵⁸ S'il y a bien une filiation avec ces pratiques séculaires, les politiques de RSE n'obéissent pas pour autant à la même rationalité puisque le contexte actuel n'est plus celui d'une pénurie de main d'œuvre mais davantage de la nécessité de donner un autre sens à l'activité productive que celui de la subordination au capital.⁵⁹ C'est en effet l'adhésion des salariés, en particulier quand ils appartiennent à l'encadrement, aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise qui est devenu le souci constant des managers. Comme le relève Danièle Linhart dans *Travailler sans les autres*, l'ambition

⁵⁷Hugues Cunigatti, *Passer son permis. Sociologie d'une formation déniée*, Paris, L'Harmattan, 2012.

⁵⁸Gérard Noiriel, « Du "patronage" au "paternalisme": la restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française », in *Le mouvement social*, (n°144, Paternalismes d'Hier et d'Aujourd'hui), (Jul. - Sep., 1988), 1988, p.p. 17-35.

⁵⁹Anne Bory, « Syndicaliste et/ou bénévole : mécénat d'entreprise et engagement dans le monde de l'entreprise », in *Revue de l'IREES*, 2, (57), 2008, 2008, p.p.141-167.

de ces derniers est désormais de « transformer les salariés en militants inconditionnels de l'entreprise ». On peut alors parler d'un troisième âge du processus de « publicisation du privé », caractérisé par sa marchandisation, et qui correspond à une nouvelle forme de légitimation du capitalisme, au sens d'un nouvel « esprit »⁶⁰, reposant sur la valorisation de la contribution positive de l'entreprise pour la collectivité en termes de lutte contre l'exclusion, de protection de l'environnement et de respect des droits fondamentaux. Si l'idéologie prométhéenne de la société industrielle était fondée sur une philosophie de l'histoire téléologique dans laquelle le progrès scientifique constituait l'horizon ultime, le capitalisme financier recherche désormais, aujourd'hui plus visiblement qu'hier, la justification morale à son développement par la promotion de sa fonction « citoyenne » dans la prise en charge des problèmes sociaux.

Pour comprendre les évolutions des relations entre secteur associatif, coopératif, mutualiste et institutions du capitalisme, il convient de réinscrire le développement des politiques patronales menées au nom de la « responsabilité sociale » des entreprises dans le cadre de la longue histoire des formes d'organisation du travail par les managers. Pour Danièle Linhart, l'inversion de valeurs qui s'est produite consiste à transplanter l'ethos du service public au sein des entreprises privées alors même que la doctrine historique du service public est profondément recomposée par le *new public management* et l'usage des indicateurs d'évaluation et de performance. Comme elle le note, « les entreprises privées estiment légitime d'édicter une morale de l'engagement et du dévouement professionnel qui ressemble à s'y méprendre à l'éthos du fonctionnaire ». Dans le cadre de la valorisation de leur « responsabilité sociale », certaines grandes entreprises créent des fonctions, voire des services spécifiques, dédiées à la constitution et consolidation de leurs partenariats avec des organisations sans but lucratif dont les objectifs sont suffisamment consensuels pour garantir l'adhésion de l'ensemble de leurs salariés. La société EuroDisney a ainsi mis en place un partenariat avec le Secours Populaire Français pour accompagner des enfants « oubliés des vacances » dans leur visite du parc sous l'encadrement des « Disney Volunteers ».⁶¹ 500 enfants auraient ainsi profité de ces visites en 2007 selon les informations communiquées par le département du groupe dédié au mécénat. Ce partenariat occupe une place importante dans la communication de l'entreprise et dans la promotion de sa fonction « citoyenne ».⁶² Parallèlement, les associations dont les ressources dépendent de plus en plus du soutien financier des entreprises privées à but lucratif⁶³, s'adaptent en rationalisant leurs

⁶⁰ Luc Boltanski, Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, NRF, 1999.

⁶¹ Le jeu de mot sur l'orthographe est « volontaire »...

⁶² Un ensemble de portraits soigneusement sélectionnés des salariés volontaires de l'entreprise est disponible sur le site du groupe : <http://corporate.disneylandparis.fr/entreprise-citoyenne/mecenat/portraits-of-volunteers.xhtml>

⁶³ Voir les conclusions de l'enquête menée par Viviane Tchernonog qui note que les ressources d'origine privée

modes d'organisation et en faisant appel à des experts pour négocier des soutiens auprès des banques, des sociétés d'audit et des grands groupes internationaux. Comme le note Anne Bory, ces « passeurs » occupent une position ambivalente à la fois proches par la similitude du vocabulaire, des pratiques et des postures de leurs homologues du monde de l'entreprise et iconoclastes par leur prétendu amateurisme et le stigmate de « dames patronnesses » dont les affublent ironiquement les salariés du secteur marchand. Ces professionnels du mécénat et du don se développent dans le domaine de l'humanitaire et du caritatif comme le Secours Populaire ou Emmaüs dans lesquelles sont désormais recrutés de jeunes diplômés provenant, non plus des formations de travail social, mais d'écoles de commerce et des grandes écoles (ENA, Polytechnique).⁶⁴

La place de l'entreprise dans la production de l'intérêt général est donc devenue prédominante, à tel point que certains auteurs, telle Sabine Rozier par exemple, proposent de parler « d'entreprise providence ». L'Etat lui-même favorise le développement de cette figure en assouplissant les contraintes fiscales sur le mécénat. La loi du 1^{er} août 2003, relative au mécénat, aux associations et aux fondations a ainsi fortement contribué à la diffusion des pratiques de mécénat parmi les entreprises lucratives. Elle offre en effet la possibilité pour les salariés d'une entreprise ayant créé une fondation d'entreprise de faire des dons à cette fondation et de bénéficier à ce titre d'une réduction d'impôt. Elle élève simultanément la réduction d'impôt liée aux dons des entreprises à 60% du montant du versement (contre 33% maximum auparavant) et le plafond maximum des versements au titre du mécénat à 5 pour mille du chiffre d'affaires (au lieu de 3,25 pour mille maximum avant). Les conditions de dotation d'une fondation reconnue d'utilité publique sont en outre assouplies, et le Conseil d'État modifie ses statuts types pour les fondations reconnues d'utilité publique. Cet arsenal juridique a ainsi favorisé l'accroissement spectaculaire du nombre de fondations d'entreprise créées et de leurs budgets comme le met en évidence l'étude de la Fondation de France menée en 2006 à partir des données de l'Observatoire de la Fondation.⁶⁵ La création d'une fondation ou d'une association est devenue un des instruments dominants de l'institutionnalisation des pratiques de « responsabilité sociale des entreprises ». Les motivations des chefs d'entreprises et des cadres dirigeants peuvent être de

(cotisations, dons, mécénat, recettes d'activité d'origine privée) ont augmenté en volume de 4 % par an, soit deux fois plus vite que les ressources d'origine publique qui ont augmenté de 1,5 % entre 1999 et 2005. Cf. V.Tchernonog, *op.cit.*, 2007.

⁶⁴ Les diplômés des grandes écoles apparaissent effectivement progressivement dans l'organigramme des associations. Pour autant, des observations récentes dans le secteur du micro-crédit permettent de constater que ces nouveaux types de travailleurs du « social » restent moins longtemps que leurs collègues moins diplômés sur les postes, tant les perspectives de carrière dans le monde associatif sont réduites eu égard aux projets professionnels et aux niveaux des revenus escomptés.

⁶⁵ Voir Odile de Laurens et Viviane Tchernonog, « La contribution des entreprises au secteur des fondations françaises », Fondation de France, 2006.

plusieurs ordres comme le relèvent l'enquête d'Anne Bory menée auprès d'un groupe de luxe et d'une société transnationale de protection financière : « les motifs sont d'ordre altruiste ou moral attribuant une responsabilité particulière aux entreprises prospères, la nécessité d'offrir à la gestion des ressources humaines un outil performant, et le désir d'améliorer l'image externe de l'entreprise ». ⁶⁶ La vertu et le désintéressement incarnés par le monde associatif ne sont aucunement incompatibles avec l'idéologie du nouvel esprit du capitalisme, bien au contraire. En revanche, les associations demeurent subordonnées aux critères des entreprises pour la sélection des causes légitimes et dignes d'être publiquement soutenues. Le « partenariat » entre ces acteurs ne doit donc pas laisser entendre que leurs positions sont équivalentes.

Les entreprises mécènes et les particuliers donateurs apportant leur soutien symbolique et financier au monde associatif bénéficient d'exonérations fiscales et contribuent, par cette pratique, à redéfinir les contours de la notion d'intérêt général. En effet, l'association « bénéficiaire » du régime du mécénat est autorisée par l'administration fiscale à délivrer un reçu permettant au donateur d'obtenir une déduction. Selon l'instruction fiscale de 1988, il suffisait pour l'association de faire la preuve d'une gestion déintéressée, de ne pas exercer d'activité lucrative au sens du code général des impôts (article 206) et de ne pas fonctionner au profit d'un cercle restreint de personnes. A ces conditions, l'association pouvait être reconnue, par l'administration fiscale, comme servant une cause consacrée « d'intérêt général ». Selon les articles 200 et 238bis du Code général des impôts, les activités associatives susceptibles d'être reconnues d'intérêt général doivent être de type « philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises ». Jusqu'à présent la codification des causes n'avait pas suscité de contestation jusqu'à ce que le Centre français des fonds et fondations, France Générosité, Coordination Sud, la CPCA et l'Uniopss ne se mobilisent pour questionner l'administration fiscale sur la question de la territorialité dans le cadre d'un projet d'instruction fiscale à l'ordre du jour en janvier 2012⁶⁷. Les organisations mobilisées contestent ainsi la « territorialité » des dons : c'est-à-dire le principe selon lequel, l'exonération fiscale ne serait accordée qu'aux activités associatives mises en œuvre sur le sol Français. En effet, de nombreuses organisations non gouvernementales mènent des actions en direction de populations dans les pays en

⁶⁶ Anne Bory, « Perdre son âme ou la racheter ? Enjeux professionnels et organisationnels autour du bénévolat d'entreprise » in « Splendeurs et misères du travail associatif », *Les mondes du travail*, n°5, 2008, p.39-52.

⁶⁷ Voir sur le site du Centre Français des Fondations : <http://www.centre-francais-fondations.org/ressources-pratiques/plaidoyer/projet-d-instruction-fiscale-sur-la-territorialite-du-mecenat-publie-le-30-01-2012/position-defendue-par-le-cff>

développement et sont financées par les dons et le mécénat. La délivrance de reçus fiscaux auprès des donateurs est donc un indicateur pertinent d'une évolution profonde des modes de financement du monde associatif et plus largement de l'institution légitime pour consacrer une cause relevant de l'initiative privée comme « d'intérêt général ». En effet, si la reconnaissance d'utilité publique (donnant droit à des exonérations fiscales pour la collecte des dons et legs) était délivrée par le Conseil d'Etat et ne concerne en réalité que peu d'associations (environ 2000 en 2012), les incitations publiques à la générosité privée, déployées depuis la fin des années 1980 (l'introduction du dispositif fiscal en faveur des dons de particulier a été introduit en 1989⁶⁸), conduisent à déposséder la puissance publique de son statut de garant exclusif de l'intérêt général. En revanche, le rapport sur « les conditions de mise en œuvre des procédures de rescrit fiscal de promotion du dispositif et de publication des avis de rescrit », édité par l'administration fiscale, fait état d'une explosion des demandes de rescrit au titre du « mécénat » selon la garantie prévue à l'article L. 80 C du livre des procédures fiscales : en 2010, les demandes relatives à cette procédure représentent désormais 27% des dossiers contre 20% en 2007⁶⁹. Autrement dit, l'hypothèse d'une redéfinition de l'intérêt général à partir des pratiques de mécénat est parfaitement soutenable et attesterait ainsi d'une perte de légitimité de l'Etat dans sa capacité à en définir le périmètre. En même temps que s'intensifie le processus de marchandisation de l'intérêt général, l'Etat perd progressivement sa légitimité à agir seul pour et au nom de la collectivité. Cette recomposition conduit, en outre, à des formes plus ou moins accentuées de « privatisation du public ».

L'ESS AU SERVICE DE L'ÉTAT

Depuis la fin de l'ancien régime et l'abolition de la « vénalité de l'office » à la Révolution, la fonction publique s'est progressivement imposée, en France, comme la matrice juridique, sociologique et historique du service de l'intérêt général.⁷⁰ Avec la séparation du grade et de l'emploi, adoptée pour la première fois dans le cas des officiers de l'armée en 1834, l'un des principes fondateurs de la fonction publique est inventé.⁷¹ Cette dissociation distingue en effet clairement la situation des officiers, titulaires de leurs grades, de la situation salariale où les droits sont conditionnés par l'occupation d'un poste de travail. Comme l'énonce la loi idoine : « le grade

⁶⁸ Voir l'article 7 de la loi de finances pour 1989 qui octroie une réduction d'impôt sur le revenu égale à 50% du montant de ces versements pris (dans la limite de 400 F) pour le soutien à la fourniture gratuite en France de repas à des personnes en difficulté.

⁶⁹ Rapport téléchargeable sur le site internet de l'administration fiscale :

http://www.impots.gouv.fr/portal/dgi/public/popup?espId=1&typePage=cpr02&docOid=documentstandard_6144

⁷⁰ Frédéric Mollé, *Généalogie de l'ascèse bureaucratique*, Rennes, PUR, 2006.

⁷¹ Jean Saglio, « Les fondements sociaux des hiérarchies salariales », in *Travail et emploi*, (n°78), 1999, p.p.21-39.

est la propriété de l'officier ». Il s'agit ici d'une rupture avec l'hérédité de l'office (notariale, de la magistrature, etc.), assurée, en contrepartie d'une rémunération substantielle, par la noblesse de robe et d'épée sous l'ancien régime. A partir de 1834, la rémunération de l'officier est alors justifiée par la nécessité de donner à ce dernier « les moyens de tenir son rang ». Après d'âpres débats sur la question de la nature de la subordination des fonctionnaires et de leur proximité, voire de leur identité, avec la classe ouvrière, la genèse d'un véritable statut de la fonction publique interviendra bien plus tard, sous Vichy en 1941 puis « républicanisé » en 1946.

Or, le salariat organisé par les entreprises de l'« ESS » ne bénéficie pas des protections du statut d'agent public et relève bien du droit privé du travail. Pourtant n'a-t-il pas une relative proximité du point de vue des missions réalisées avec celles accomplies par les agents employés des collectivités publiques ? La nature des activités de l'« ESS » est effectivement souvent proche du « non-marchand », pour parler comme les comptables nationaux. Les caractéristiques mêmes des travailleurs, qui en l'occurrence sont majoritairement des travailleuses, ne sont pas sans certaines homologies avec la fonction publique : le salariat de l'« ESS » est largement composé de femmes, plus qualifiées que dans le secteur privé marchand, dans des branches professionnelles où le secteur public intervient également (petite enfance, aide à domicile, aide aux plus démunis, insertion professionnelle, etc.). Si l'instruction publique ou le service postal ont, à une période historique déterminée, pu être consacrés, symboliquement, politiquement et juridiquement comme des missions d'intérêt général, pourquoi l'hébergement des personnes sans domicile, l'aide juridique aux étrangers placés en centre de rétention administrative ou bien l'insertion des publics dits « éloignés » de l'emploi ne connaissent-elles pas la même consécration ? Pourquoi ces activités sont-elles accomplies par des travailleurs de l'« ESS », dont le statut et les conditions d'exercice ne sont pas intégrées au cadre protecteur du service public, institué pour garantir le dévouement des agents au service d'une mission consacrée « d'intérêt général » ? Pour le comprendre, il convient donc de décrire en détail les affinités qui s'observent entre l'organisation du travail mise en œuvre par les entreprises de l'« ESS » et les principes de la « nouvelle gestion publique ». Nous verrons ensuite que ces affinités sont parfois revendiquées et assumées (telle la Ligue de l'enseignement par exemple) et disposent du soutien politique tant de la « droite » que de la « gauche ».⁷²

LE MONDE ASSOCIATIF FACE AUX MUTATIONS DE L'ÉTAT SOCIAL

⁷² Au sens, bien entendu, des partis politiques institutionnels actuels. Comprendre par « gauche » : le Parti Socialiste et par « droite » l'Union pour un Mouvement Populaire.

La décennie 2000 conforte l'idée que le monde associatif est entré dans une nouvelle configuration historique dont l'évolution des relations financières avec les collectivités publiques fonctionne comme révélateur. C'est en effet le statut même de l'association qui s'est profondément transformé, à la fois dans les représentations collectives et les usages sociaux. En reprenant le titre de l'ouvrage que Philippe Bezès a consacré au processus de « modernisation de l'Etat », il est possible de parler d'une « réinvention du monde associatif ». L'ancienne configuration historique fondée sur la référence à l'Etat social et à la régulation tutélaire des administrations publiques s'est affaiblie. Un nouveau mode de régulation s'est progressivement mis en place à partir de la fin des années 1980 qu'il serait erroné d'aborder en termes de « retrait » ou de « désengagement » de la puissance publique. En effet, la dualisation entre des associations « traditionnelles » régies par la loi de 1901 et administrées exclusivement par des bénévoles et un pôle constitué de véritables « entreprises associatives » chargées de mettre en œuvre des politiques publiques (insertion par l'activité économique, handicap, services aux personnes, protection de l'environnement, petite enfance, etc.) s'est profondément accrue. Ces dernières reposent sur un double fondement juridique et sociologique : les règles démocratiques prescrites par la loi de 1901 (organisation d'assemblées générales, élections d'administrateurs, etc.) et les normes de l'entreprise (organisation du travail, relations hiérarchiques, management, etc.) et ont principalement pour objectif de mettre en œuvre des politiques publiques. Leurs ressources budgétaires sont moins fondées sur l'octroi de subventions que de commandes publiques. Il importe en effet de bien distinguer la *subvention* de la *commande*. Cette dernière implique, à la différence de la première, la mise en concurrence des prestataires dans le cadre d'un appel d'offres et l'allocation de moyens proportionnels aux coûts engendrés par la mise en œuvre d'un cahier des charges prévoyant une évaluation *ex-post* de l'efficacité et de l'efficacités des prestations réalisées. Conformément à la circulaire Fillon de janvier 2010 adaptant la légalisation européenne au cadre national, les règles communautaires de financement incitent les collectivités publiques à recourir aux marchés publics pour déléguer un certain nombre de services sociaux et de santé d'intérêt général. Cette pratique favorise ainsi les regroupements multisectoriels à l'image du Groupe SOS, dirigé par son charismatique fondateur Jean Marc Borello⁷³, qui emploie, selon ce dernier, plus de 3000 salariés et fédère 200 établissements. Cette organisation est ainsi composée d'un directoire de trois organismes « SOS Drogues », « SOS Habitat et soins » ainsi que « SOS Insertion » et intervient à la fois dans les domaines de la toxicomanie, des soins palliatifs, de l'aide aux personnes dépendantes, de la protection de l'enfance, des crèches, de l'insertion par l'activité économique, du développement durable et dispose aussi d'une groupe de presse. Cette

⁷³Président du directoire du Groupe SOS et président du Mouvement des entrepreneurs sociaux.

diversification l'autorise à mutualiser les fonctions supports (conseil juridique, management, gestion, comptabilité, etc.) entre les établissements du groupe dans le cadre d'un groupement d'intérêt économique. Cette stratégie permet ainsi au groupe SOS de recruter de jeunes diplômés formés dans les grandes écoles (HEC, Sciences-po, etc.) en leur proposant des rémunérations, certes plus faibles que dans le secteur marchand, mais néanmoins importantes par rapport aux pratiques historiques des entreprises de l'économie sociale en la matière. Néanmoins, le recours au marché public n'est pas la seule dimension caractéristique de la configuration « néolibérale » qui caractérise aujourd'hui le monde associatif. Il faut y ajouter également la part, de plus en plus importante, des aides « indirectes » attribuées par l'Etat au monde associatif et qu'il faudrait prendre en compte avant d'invoquer le « désengagement » de la puissance publique : réduction de l'impôt sur le revenu au titre des dons (qui concerne plus de 5 millions de ménages selon le PLF 2012 pour un montant estimé à 729 millions d'euros pour le seul dispositif donnant droit à 66% d'exonération fiscale⁷⁴), les emplois subventionnés (selon des taux de prise en charge variables selon les caractéristiques des « bénéficiaires ») au titre des politiques d'insertion dans le secteur non-marchand (110 924 contrats d'accompagnement dans l'emploi employés par les associations au 1^{er} trimestre 2011 selon les statistiques de la DARES⁷⁵) ou encore les contrats de service civique (l'objectif était de 15 000 en 2011) qui permettent l'engagement de jeunes volontaires au service d'activités associatives en contrepartie du versement d'une indemnité d'environ 500 euros mensuel (dont le montant est pris en charge intégralement par l'Etat lorsque l'association est agréée par l'agence du service civique). Tous ces éléments mettent en évidence les limites d'une analyse hâtive qui conclurait au désengagement de l'État et à la marchandisation du monde associatif. Il serait en effet plus juste de parler d'un « réengagement » de l'État dans sa politique de soutien au monde associatif, au sens de l'entrée dans une nouvelle configuration historique. Il s'agit d'une rupture à la fois avec l'héritage républicain de la loi de 1901, où l'association pouvait faire figure d'institution citoyenne et démocratique, et avec l'héritage d'une tradition d'Etat social où le monde associatif avait participé à l'extension des missions de la puissance publique dans de nombreux domaines comme le social et médico-social, l'éducation populaire ou encore le tourisme social. Parmi les branches où ces évolutions sont les plus visibles, nous proposons d'évoquer le secteur de l'insertion par l'activité économique et la défense du droit d'asile. Les premières actions d'insertion par le travail datent de 1965, moment de la création d'ateliers de travail informels. Ensuite, dès 1970, apparaissent les entreprises sociales liées aux CHRS (Centres d'hébergement et de réinsertion sociale, le mot « réinsertion » ayant depuis remplacé celui de «

⁷⁴ Source : Recherches et solidarités, *La générosité des français*, 16^{ème} édition, novembre 2011.

⁷⁵ Voir sur le site de la DARES, URL : <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-de,76/statistiques,78/politique-de-l-emploi-et-formation,84/politiques-d-emploi-et,438/a-le-contrat-unique-d-insertion,13130.html>

réadaptation »). En 1979, la Direction générale de l'action sociale (DGAS) émet une circulaire qui légalise deux types de structures : la première, d'insertion durable, qui a abouti aux entreprises adaptées et aux établissements et services d'aide par le travail (Esat) ; la deuxième, de transition vers le marché du travail, devenue l'insertion par l'activité économique (IAE). Dans les années 1980, apparaissent les premières entreprises intermédiaires, dont les initiateurs mettent l'accent sur l'un des trois aspects suivants : « l'apprentissage en milieu de travail taylorien (...) l'acquisition de cultures de métier par le compagnonnage (...) [ou] l'intériorisation des contraintes économiques de l'entreprise intermédiaire concurrentielle ». En 1985, la « PME d'insertion » est légitimée par une circulaire. L'entreprise intermédiaire est devenue «entreprise d'insertion » en 1989, avec la particularité de devoir embaucher des jeunes ayant des difficultés tout en étant soumise à la concurrence. Pendant la même période apparaît une sorte de « modèle réduit », à l'échelle des quartiers : la régie de quartier. Soutenue par le Plan construction et habitat de la direction du Ministère du logement, ses actions principales sont, aujourd'hui encore, « l'insertion des habitants par le travail, la gestion des services du quartier, l'implication participative des habitants aux côtés des bailleurs sociaux et des municipalités ». Les associations intermédiaires font leur apparition en 1983 pour être légalisées en 1987. Leur caractéristique principale était, au détriment de la loi, le prêt de main-d'œuvre, c'est-à-dire la mise à la disposition des particuliers, entreprises ou associations, des demandeurs d'emploi. En 1988 surgissent les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) et ils combinent deux logiques : groupement d'employeurs et formation en alternance, ce qui, d'après Bernard Eme, assure une continuité du parcours d'insertion. En 1991, apparaissent les Entreprises de travail temporaire d'insertion, puis les ateliers et chantiers d'insertion, conçus pour alléger les entreprises d'insertion et notamment prendre en charge les publics « les plus vulnérables » en dehors d'une logique marchande.

Concernant l'encadrement de ces dispositifs, la loi de 1991 instaure le Conseil national de l'insertion par l'activité économique (CNIAE) qui vise à réguler, soutenir, contrôler et homogénéiser le secteur. De plus les Conseils départementaux d'insertion par l'économie (CDIAE), instances décisionnelles par département, sont également mis en place. Leur mission est de réguler la création des structures et la concurrence avec les acteurs économiques locaux. En 1993 sont créés les Plans locaux d'insertion par l'économie (PLIE), qui assurent la coordination territoriale. Les structures d'insertion par l'activité économique sont inscrites dans le Code du travail – et donc réglementées – en 1998 (avec la Loi de lutte contre les exclusions) à l'exception des ateliers et chantiers d'insertion qui, eux, y ont été inclus en 2005, suite à la Loi de cohésion sociale. Plus généralement, selon l'article L5132-1 du Code du Travail, « l'insertion par

l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement.

Dans leur mode de fonctionnement, les actions de l'IAE se traduisent par des dispositifs conventionnés par l'État, et peuvent être portés par des associations, des entreprises, des collectivités territoriales et autres organismes publics. Ces dispositifs sont appelés structures d'insertion par l'activité économique (SIAE). Au niveau national, en 2007, la Dares a recensé 4900 SIAE, ce qui représente plus de 108 000 salariés en insertion pour les seules entreprises d'insertion, entreprises de travail temporaire d'insertion et ateliers et chantiers d'insertion. Les associations intermédiaires n'ont pas été incluses dans ce chiffre car, parfois, la mise à disposition des salariés est d'une durée très courte. Ainsi, pour les 165 000 salariés mis à disposition en 2006, seuls 18 400 équivalents temps plein (ETP) ont été comptabilisés. Les SIAE reçoivent des subventions de l'État pour recruter et accompagner des personnes qui, selon les termes de la circulaire 99-17 du 26 mars 1999, « cumulent des difficultés particulières d'insertion sociale et professionnelle, en raison de leur âge, de leur comportement, de leur état de santé, de la précarité de leur situation matérielle ». A ce titre, à l'exception des associations intermédiaires, les futurs salariés en insertion doivent recevoir préalablement un agrément de Pôle Emploi qui vérifie l'éligibilité des publics.

Aujourd'hui, il existe quatre types de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) pouvant être conventionnées par l'État : les *entreprises d'insertion*, qui « produisent des biens et des services destinés à être commercialisés sur un marché, les *entreprises de travail temporaire d'insertion*, qui « mettent à disposition d'entreprises clientes, dans le cadre de missions d'intérim, des personnes en difficulté selon la réglementation rattachée aux entreprises de travail temporaire », les *associations intermédiaires*, qui « mettent les personnes en difficultés à disposition de particuliers, d'associations, de collectivités locales et d'entreprises pour la réalisation des travaux occasionnels » et les *ateliers et chantiers d'insertion*, qui « ont pour mission l'accueil, l'embauche, la mise au travail sur des actions collectives » des personnes susceptibles de rentrer dans les dispositifs de l'IAE. L'analyse de ce dernier dispositif éclaire les transformations récentes du rapport entre Etat et associations, largement inhérentes à la Loi organique relative aux lois de finance (LOLF) et à l'architecture de ses attributions budgétaires. Comme le montre Maria Gabriela Saenz, les subventions versées aux SIAE sont liées au respect des priorités contenues dans la loi (ici le programme 102 « accès et retour à l'emploi).

Cette nouvelle architecture est le fruit des politiques de réforme de l'Etat menées au nom de sa nécessaire « modernisation » et « rationalisation ». L'inscription de l'activité des SIAE dans ce cadre normatif les soumet aux indicateurs d'évaluation prescrits par les rapports annuels de performance rédigés par Bercy.⁷⁶ Ce cadre prévoit également, depuis le 1^{er} janvier 2009, d'instaurer un dialogue de gestion avec les différentes SIAE par la circulaire n°2008-21.⁷⁷ Cette négociation vise à garantir la lisibilité et le suivi des résultats atteints dans le cadre des objectifs fixés par le projet annuel de performance. Le dialogue de gestion consiste, ainsi, à fixer en début d'année avec les différentes SIAE des objectifs chiffrés en termes « d'accueil et d'intégration en milieu de travail, d'accompagnement social et professionnel, de formation, et de contribution à l'activité économique et au développement territorial. Une fois ces éléments précisés sont négociés, avec les structures, les objectifs de sorties vers l'emploi (CDI et CDD de plus de 6 mois – « sorties positives », CDD courts ou interim et formations – « sorties dynamiques »), dans le cadre des chiffres proposés par la circulaire (à savoir 25% de sorties positives et 60% de sorties dynamiques).

Les conditions pratiques de réalisation du dialogue de gestion ont des effets certains sur le diagnostic formulé. Comme le note Maria Gabriela Saenz à partir des observations recueillies auprès des dirigeants de SIAE, « dans 79% des cas le dialogue de gestion s'est déroulé à la DDTEFP, contre 19% dans la structure. Pour une des structures, le fait que l'agent vienne dans la structure, a beaucoup conditionné le dialogue de gestion : « il voyait concrètement ce que nous faisons »⁷⁸. Les participants incontournables du dialogue de gestion sont la SIAE et la DIRECCTE. Quant à Pôle Emploi, un représentant était présent dans 49% des cas selon l'étude réalisée en 2010. Pour l'agent de l'État, cette présence est d'autant plus importante que l'organisme est désormais cosignataire de la convention avec les SIAE. La mise en œuvre du dialogue de gestion fait donc apparaître les divergences, voire les conflits entre institutions financeurs (services de l'Etat, Pôle emploi, etc.). Dans ce contexte, les SIAE perçoivent difficilement les rencontres avec leurs donneurs d'ordre sur le mode du « dialogue ». Beaucoup d'entre elles le ressentent davantage comme un rapport de contrôle : selon l'un des directeurs interrogés par Maria Gabriela Saenz « la DIRECCTE maintenant est juge et partie, parce qu'à la fois c'est elle qui agrée et qui finance et c'est elle qui fait le dialogue de gestion. C'est la même

⁷⁶ Voir sur le site internet du Ministère de l'économie et des finances : <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/ressources-documentaires/lois-projets-de-lois-et-documents-annexes-par-annee/exercice-2011/lr-et-rap-2011-mission-travail-et-emploi.html#RPGM102>

⁷⁷http://www.emploi.gouv.fr/files/files/circulaire_DGEFP_dec08_renovation_modalites_conventionnement_IAE-2.pdf

⁷⁸Maria Saenz, « Quels indicateurs pour mesurer la performance des Ateliers et Chantiers d'Insertion ? », Nanterre Université Paris Ouest Nanterre, Mémoire du Master 2, Université Paris Ouest Nanterre, 2010.

personne physique qui fait les deux.» Au final selon l'enquête par questionnaires, l'auteure estime que dans 19% des dialogues de gestion, la structure a pu négocier ses objectifs emploi « complètement », 35% « suffisamment », 33%, « partiellement » et 12% « pas du tout».

C'est la loi

Ou ce que disent des acteurs de l'insertion sur le dialogue de gestion prescrit par le LOLF⁷⁹ :

« Les objectifs sont gros et j'ai pas pu négocier, ils nous disent : "Allez madame, mettez ça." Ce n'est pas un dialogue, mais des conditions qui sont imposées, c'est la loi, et ça retombe sur nous. »

« On a accepté les objectifs proposés, c'est tout. »

« On a pas assez de moyens pour atteindre les objectifs, je trouve pour moi c'est irréalisable : c'est la crise, le temps est court pour tout mettre en place et les conditions de morosité sociale et économiques ne sont pas bonnes pour les réaliser, ce sera difficile. »

« Là où je ne suis pas content c'est dans le subventionnement : normalement on a le droit par département à 15000 maximum par chantier, et 45000 pour la structure. L'année dernière avec 3 chantiers, 42000€ avec la préfecture on a ouvert le chantier expérimental, on a demandé 45000, on a augmenté le nombre de postes de 12, et au lieu d'avoir plus on a eu 39000. »

« Entre temps le directeur adjoint du travail qui s'occupait de nous a été changé. »

« Dans mon département ça a été déplorable. Selon les départements ça change. Chez nous, c'est une formalité. L'année dernière j'ai annoncé 0 sorties, voilà, on m'a envoyé un papier comme quoi c'était pas possible, ils ont mis ce qu'ils voulaient et on a signé. Cette année ça a été une mascarade. Ils ne connaissent pas le chantier, pas bien organisé, ça va pas. C'est une visite de complaisance pour moi. »

« On a eu un agrément pour 18 mois à la place de 3 ans et on ne sait pas pourquoi. On a eu un licenciement économique en mars 2009, peut être ils ont voulu être cohérents. Mais ils se sont trompés sur les dates des conventions, on ne sait pas pourquoi ce changement dans la convention. »

« Tout le monde à plus ou moins le même objectif donc, comment dire, toutes les structures doivent arriver à 60% de sortie positive : c'est pas possible pour tous voire impossible pour certains. C'est un pourcentage national on ne prend pas en compte les disparités territoriales et les association. »

Au-delà de la perception des SIAE, l'enquête révèle également une adaptation des pratiques face à l'injonction de se conformer à une norme de « performance publique ». En effet, ce sont les conseillers de Pôle Emploi qui veillent à ce que les publics éligibles relèvent bien de l'IAE et leur délivrent un agrément. Ce document est le sésame qui autorise leur recrutement dans les SIAE. Or, la définition de la catégorie « public éloigné de l'emploi » fait l'objet des interprétations les plus variées selon les SIAE. Par exemple, de jeunes diplômés du supérieur, demandeurs d'emploi depuis moins d'un an, sont susceptibles de relever de ce champ. Les commentaires recueillis par l'auteure auprès des responsables de structures qui craignent

⁷⁹*Ibid.*

massivement les « sanctions financières » en cas d'objectifs non atteints sont sans équivoque à l'égard d'un risque de sélection des publics et de privilégier les « plus employables » des « moins employables ».

Par ailleurs, la recherche menée par Estelle D'Halluin-Mabilot dans le domaine de la défense du droit d'asile confirme que les pratiques associatives de sélection des publics ne sont pas limitées à l'IAE. Elle note en effet que « l'ordre d'entrée au sein des permanences juridiques hors centre fonctionne donc sur des critères différents de ceux des foyers financés par l'Etat qui assurent la prise en charge globale des demandeurs et privilégient une entrée sur des critères de vulnérabilité fondés sur l'âge, le sexe et l'état de santé ».⁸⁰ Ainsi, le constat formulé par Michael Lipsky et Steven Rathgeb Smith aux Etats Unis⁸¹, selon lequel les associations à but non lucratif (non profit organizations) sont plus légitimes que les administrations publiques à pratiquer une sélection des publics à qui elles délivrent des services, se vérifie pour de nombreux secteurs. Les analyses qui considèrent ainsi les associations parapubliques comme des « démembrements » du service public omettent en effet souvent de signaler que leurs pratiques sont financièrement contraintes et de ce fait souvent contraires à la norme idéalisée de l'égalité de traitement des usagers.

A la lumière de ces enquêtes, nous pouvons faire l'hypothèse qu'un renforcement des normes gestionnaires à l'égard d'associations dépendantes du financement public, comme c'est le cas des analyses mobilisées de l'insertion par l'activité économique ou de la défense du droit d'asile, a pour corrolaire inévitable une sélection accrue des publics bénéficiant de leurs services. Nous pouvons bien évidemment nuancer ce constat en objectant qu'une solidarité entre associations fédérées dans des réseaux interorganisationnels leur permet de peser davantage dans le rapport de forces avec les donneurs d'ordre publics et infléchir la rigidité avec laquelle les objectifs de performance leur sont assignés. Néanmoins, compte tenu de la faible structuration institutionnelle du secteur et des divisions internes pour la conquête du soutien financier ou fondées sur des divergences idéologiques, le rapport de forces demeure très largement à l'avantage des institutions donneurs d'ordre.

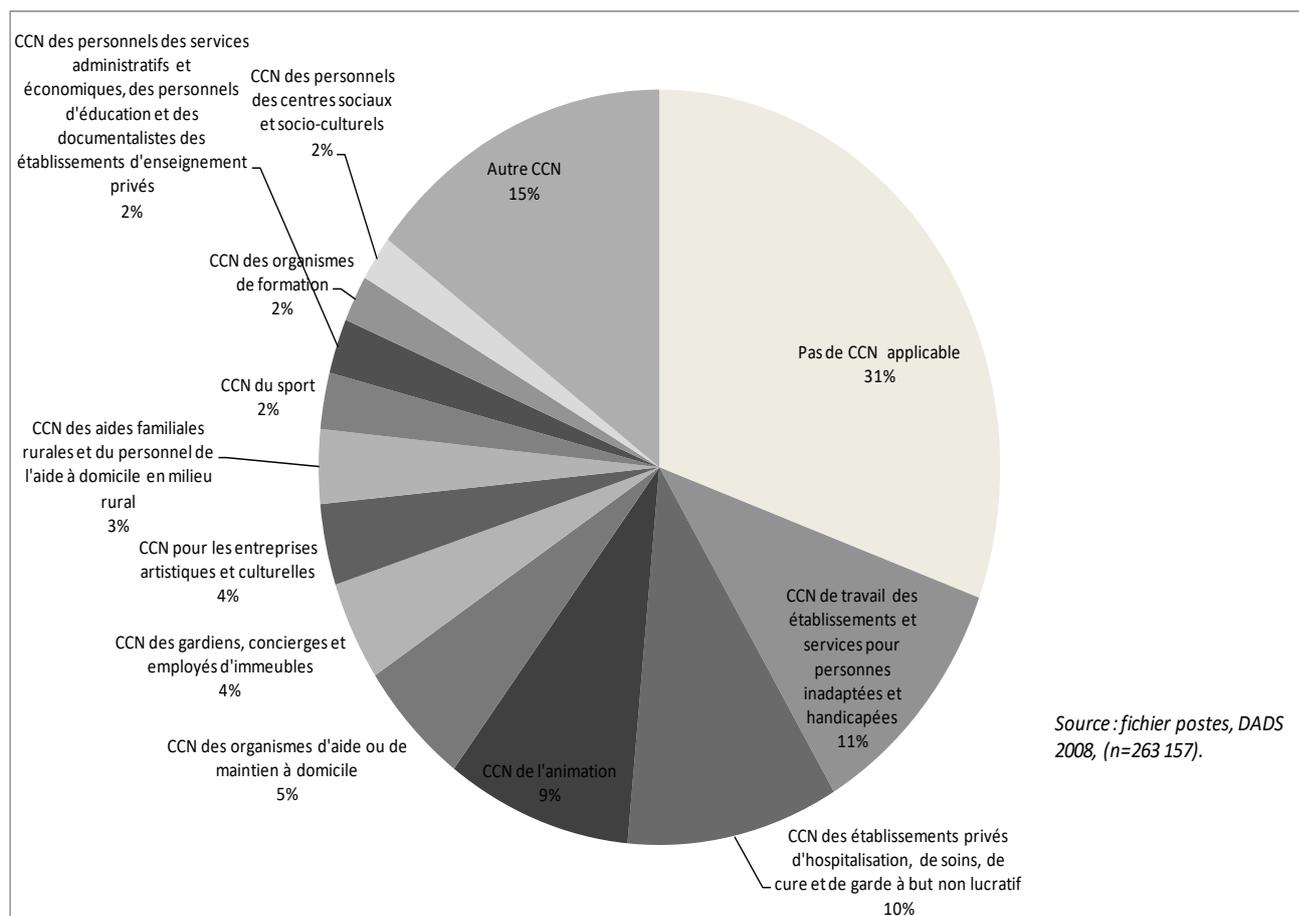
L'autre raison des difficultés des associations à contester, ou plus modestement à assouplir, les objectifs qui leur sont assignés, réside, bien entendu, dans la précarité du statut des salariés chargés de mettre en œuvre le projet social et de délivrer des services. Le salariat associatif est composé effectivement de groupes professionnels caractéristiques de ce que Pierre Bourdieu a

⁸⁰ Estelle d'Halluin-Mabilot, *Les épreuves de l'asile. Associations et réfugiés face aux politiques du soupçon*, Paris, EHESS, EN TEMPS ET LIEUX, 2012.

⁸¹ Michael Lipsky et Steven Rathgeb Smith, « Nonprofit organizations, government and the welfare state », in *Political Science Quarterly*, 104, (4), Winter 1989-1990, p.625-648.

appelé la « main gauche de l'Etat » : éducateurs spécialisés, médiateurs juridiques, animateurs socioculturels, aides à domicile, éducateurs sportifs, formateurs, accompagnateurs d'insertion, professionnels de santé, etc. Ces salariés sont significativement plus exposés à la précarité de l'emploi (deux fois plus de contrats à durée déterminée dans le secteur associatif que dans le secteur marchand) et au temps partiel contraint. Ils sont également plus nombreux, que les travailleurs du secteur à but lucratif, à n'être protégés par aucune convention collective applicable :

Figure 1. Structure des postes salariés dans les associations déclarées en 2008 selon la convention collective nationale (CCN) de rattachement.



En outre, les pratiques de rémunération révèlent un écart de salaire important, « toutes choses égales par ailleurs », avec les montants observés dans le secteur marchand. Bref, tout se passe comme si les travailleurs associatifs réalisaient les missions du public dans les conditions du privé. En dépit d'une proximité des missions avec le service public, la condition salariale des travailleurs de l'« ESS » se caractérise par une précarité significative, qui contraste radicalement avec les protections garanties à l'agent public pour favoriser son dévouement au service de l'intérêt général. L'exemple de l'insertion par l'activité économique démontre, s'il était encore besoin d'insister, les affinités entre le monde associatif et les pratiques de l'Etat « néolibéral ». Il apparaît en effet clairement que l'ancienne configuration historique fondée sur la référence à l'État social et à la régulation tutélaire des administrations publiques s'est affaiblie. Un nouveau mode de régulation s'est progressivement mis en place à partir de la fin des années 1980 qu'il serait erroné d'interpréter comme un « retrait » ou un « désengagement » de la puissance publique. C'est davantage par la transformation de ses formes d'intervention que l'État néolibéral, selon l'expression et le contenu donnés par Alain Desrosières, apporte son soutien à ce qu'il convient

d'appréhender davantage comme des « entreprises associatives » que comme des associations *stricto sensu*. En effet, la dichotomie s'est profondément accrue entre, d'une part, des associations « traditionnelles » régies par la loi de 1901 et administrées exclusivement par des bénévoles et, d'autre part, un pôle constitué de véritables « entreprises associatives » chargées de mettre en œuvre des politiques publiques (dans des domaines comme l'insertion par l'activité économique, le handicap, les services aux personnes, la protection de l'environnement, la petite enfance, etc.). Ces dernières reposent sur un double fondement juridique et sociologique : les règles démocratiques prescrites par la loi de 1901 (organisation d'assemblées générales, élections d'administrateurs, etc.) et les normes de l'entreprise (organisation du travail, relations hiérarchiques, management, etc.) ont principalement pour objectif de mettre en œuvre des politiques publiques. Sur ce point, il convient néanmoins de rappeler combien la mesure des financements alloués aux associations est particulièrement délicate. Les précieuses collectes de données réalisées par Viviane Tchernonog permettent d'établir un panorama budgétaire fort utile et révèlent que, pendant la période 1999-2005, la part des financements publics s'est accrue dans les ressources globales des associations. Pour autant, il faut en effet bien distinguer la subvention de la commande. À la différence de la première, cette dernière implique la mise en concurrence des prestataires dans le cadre d'un appel d'offres, l'allocation de moyens proportionnels aux coûts engendrés par la mise en œuvre d'un cahier des charges et prévoit une évaluation ex-post de l'efficacité et de l'efficacités des prestations réalisées. Conformément à la circulaire Fillon, les règles de financement incitent les collectivités publiques à recourir aux marchés publics pour déléguer un certain nombre de services sociaux et de santé d'intérêt général.

Si l'on en croit les propos de Jean-Marc Borello, directeur du groupe SOS précédemment cité, dans le Journal de l'École de Paris du management, cette pratique permet à son entreprise, par le biais de sa stratégie multisectorielle de se montrer compétitif en rivalisant avec les entreprises marchandes dans certains domaines : « Dans les trois quarts de nos dispositifs, nous sommes aujourd'hui en concurrence avec du privé lucratif. En ce moment, par exemple, nous sommes candidats à la reprise d'une clinique en difficulté, et notre concurrent est une société privée. De même, les crèches peuvent indifféremment être gérées par des associations ou par des sociétés commerciales. Dans le secteur des personnes âgées dépendantes, l'immense majorité des acteurs sont des groupes cotés et les investisseurs sont des fonds de pension australiens. Sur dix appels d'offres auxquels nous avons participé, l'an dernier, à Paris, nous en avons gagné neuf mais, dans huit cas sur dix, nous étions la seule association candidate. »

Néanmoins, le recours au marché public n'est pas la seule dimension caractéristique des formes de rationalisation gestionnaire qui caractérise aujourd'hui le monde associatif et l'action publique. Il faut y ajouter également la part, de plus en plus importante, des aides « indirectes » attribuées par l'État au monde associatif et qui sont à prendre en compte avant d'invoquer le « désengagement » de la puissance publique : la réduction de l'impôt sur le revenu au titre des dons (qui concerne plus de cinq millions de ménages pour un montant estimé à 729 millions d'euros pour le seul dispositif donnant droit à 66 % d'exonération fiscale), les emplois subventionnés (selon des taux de prise en charge variables selon les caractéristiques des bénéficiaires) au titre des politiques d'insertion dans le secteur « nonmarchand » (on compte 110 924 contrats d'accompagnement dans l'emploi employés par les associations au 1er trimestre 2011, selon les statistiques de la DARES) ou, encore, les contrats de service civique (l'objectif était de 15 000 en 2011), qui permettent l'engagement de jeunes volontaires au service d'activités associatives en contrepartie du versement d'une indemnité d'environ 500 euros mensuels (intégralement prise en charge par l'État lorsque l'association est agréée par l'Agence du service civique).

Tous ces éléments mettent en évidence les limites d'une analyse qui conclurait hâtivement au désengagement de l'État et à la marchandisation du monde associatif. Il serait en effet plus juste de parler d'un « réengagement » de l'État dans sa politique de soutien au monde associatif, au sens de l'entrée dans une nouvelle configuration historique. Il s'agit d'une rupture à la fois avec l'héritage républicain de la loi de 1901, où l'association pouvait faire figure d'institution citoyenne et démocratique, et avec l'héritage d'une tradition de l'État social où le monde associatif participait à l'extension des missions de la puissance publique dans de nombreux domaines comme le social et médico-social, l'éducation populaire ou encore le tourisme social. Cette nouvelle étape de légitimation des entreprises « solidaires », accompagnée tant par l'Etat en perte de moyens, que par les entreprises lucratives en mal d'humanité, produit un regain d'organisation du secteur, notamment du côté des employeurs. Dans la perspective des élections présidentielle et législatives de 2012, l'Union de syndicats et groupements d'employeurs représentatifs de l'économie sociale (USGERES) a publié une liste de propositions parmi lesquelles figure la « création d'un contrat "jeunes" de trois ans axé sur des métiers d'utilité sociale ». Dans un contexte de forte baisse de l'emploi public dans les administrations de l'État et dans la perspective probable d'une stagnation, voire d'une réduction, des effectifs de la fonction publique territoriale, l'explosion du travail salarié dans le monde associatif relève ainsi, pour l'essentiel, des transformations du « modèle social » de la société française. Sans généraliser de manière abusive, il convient de prendre acte que le travail associatif représente, pour beaucoup de jeunes actifs, une alternative à l'effondrement des chances objectives d'accéder à un poste de

professeur des écoles, infirmier, travailleur social ou éducateur de jeunes enfants dans le cadre protecteur du statut d'agent public. Bon nombre d'aspirations à « servir l'intérêt général », qui auraient pu s'épanouir dans un contexte historique plus favorable à l'emploi public, apparaissent en effet durablement contrariées par l'injonction à la réduction du nombre d'agents des administrations publiques.

Remarquons pour finir que le monde associatif s'avère parfois parfaitement conscient de l'affinité profonde entre les nouvelles formes d'intervention publique, marquées par l'adhésion à une culture managériale du résultat, et les pratiques associatives. Le dossier réalisé par la Ligue de l'enseignement, précédemment cité et opportunément titré « les possibilités insoupçonnées du New Public Management », fait apparaître de façon manifeste l'accuité de cette conscience. En effet, l'introduction de ce dossier reprend une figure rhétorique classique de la pensée néolibérale qui repose sur une critique de l'administration bureaucratique et se termine sur une posture de réalisme résigné, qui, en une phrase, en dit beaucoup sur le rôle de « contre-pouvoir éclairé » et « innovant » qu'incarnerait le monde associatif : « il est peut-être temps d'admettre qu'on ne reviendra pas aux grandes administrations à l'ancienne et que ce nouveau mode de gestion publique (...) n'est pas sans avantages ». Les acteurs de la Ligue font écho sans le savoir à un registre de justification déjà maintes fois utilisé par les acteurs de l'« ESS » qui, du fait des activités dont ils ont la charge et du développement intense de leurs institutions, ont connu plus tôt la contrainte d'une allégeance plus fortes aux règles gestionnaires embryonnaires d'un Etat providence déjà effrité. Ainsi, comment ne pas penser aux propos recueillis auprès des dirigeants des banques coopératives, qui une fois intégrées au champ bancaire par la Loi de 1984, n'ont d'autre choix que de défendre l'idée que pour « faire du social, il faut gagner de l'argent ».⁸²

LES USAGES POLITIQUES DE L' « ESS »

Pour l'économiste Christophe Ramaux, « l'économie sociale n'est pas le cinquième pilier de l'Etat social. Elle a sa logique propre qui la situe, c'est tout son intérêt, en tension avec l'Etat social et le capital. Offre-t-elle une alternative d'ensemble à l'un et à l'autre ? Les arguments en ce sens ne manquent pas : son caractère décentralisé et l'accent mis sur la démocratie participative ou la société civile permettraient de pallier la bureaucratie de l'Etat social, tandis que son caractère solidaire et démocratique répondrait aux limites du capital ».⁸³ Pour autant, ces arguments, selon l'auteur, se révèlent insuffisants quand il s'agit de donner aux structures d'« économie sociale » une légitimité forte à incarner l'intérêt général. A suivre Christophe Ramaux, tout au mieux sont-

⁸² Propos recueillis auprès d'un président d'une fédération régionale de Crédit Mutuel, 1998.

⁸³ Christophe Ramaux, *L'Etat social. Pour sortir du chaos nélibéral*, Paris, Mille et une nuits, 2012.

elles capables de défendre des « intérêts communs ». Au-delà de ce débat sur les affinités complexes entre « ESS » et Etat social, force est de constater que l'« économie sociale et solidaire » bénéficie du soutien politique des partis de gauche, comme de droite et ce, tant à l'échelle locale des collectivités territoriales qu'au plus haut niveau de l'Etat.⁸⁴ Cet aboutissement est le fruit d'un long processus car, en effet, à toutes les campagnes présidentielles depuis au moins 2002, l'« économie sociale et solidaire » a été régulièrement présentée comme une « alternative » à la crise économique et sociale.⁸⁵ Plus de dix ans après le rapport d'Alain Lipietz *Pour le tiers-secteur* remis à Martine Aubry, alors Ministre de l'Emploi et de la Solidarité, « l'économie sociale et solidaire » s'est donc imposée comme un véritable « référentiel » de l'action publique. On comprend d'autant mieux la consécration politique dont l'« ESS » est créditée, quand on précise que les partis politiques « de gouvernement » adhèrent également aux réformes managériales de l'action publique. Rappelons ainsi que la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) adoptée en 2001, qui symbolise à elle-seule ces réformes, est le fruit du travail de deux parlementaires appartenant aux formations partisanes « de gauche » et « de droite ».

Au niveau des collectivités territoriales, l'intérêt des élus locaux pour l'« ESS » doit évidemment être réinscrit dans le contexte historique des transferts de compétences réalisés par l'Etat aux collectivités territoriales ; ce qui n'est évidemment pas sans conséquence sur l'effort financier de ces dernières. La contribution des administrations publiques locales dans la dépense publique s'est en effet très largement accrue : passant de 8 % du PIB en 1980 à 11,3 % en 2008. Les évolutions législatives récentes devraient renforcer cette tendance déjà lourde. L'Acte II de la décentralisation a en effet conduit à déléguer aux collectivités la mise en œuvre de nombreuses politiques sociales : création de l'allocation personnalisée pour l'autonomie (APA) dont le financement est majoritairement pris en charge à l'échelon local, décentralisation du RMI (désormais remplacé par le RSA depuis le 1^{er} juillet 2009) et transfert de charges réalisé par la loi du 13 août 2004 dans le domaine des actions à mettre en œuvre en faveur des personnes âgées ainsi que la gestion du fonds d'aide aux jeunes en difficulté et le fonds de solidarité logement. Au-delà du contexte général, penser que seuls les territoires classés « à gauche » développeraient des politiques publiques en faveur de l'« ESS » serait une erreur. Le département des Hauts-de-Seine, dirigé par une équipe « de droite », a ainsi créé l'événement en novembre 2011 en inaugurant le 1^{er} forum départemental de l'« ESS » des Hauts-de-Seine à la suite de la constitution du Conseil

⁸⁴ Avec en dernière date, la création du premier Ministère de l'ESS (délégué à celui de l'économie des finances) dans le gouvernement de Jean Marc Ayrault de juin 2012.

⁸⁵ La dernière présidentielle a ainsi vu les publications de l'ouvrage de Philippe Frémeaux, *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, Paris, Les Petits matins, 2011 et de celui de Jean Louis Laville, *Agir à gauche : l'économie sociale et solidaire*, Desclée de Brouwer, 2011.

Départemental de l'« ESS » présidé par Jean Sarkozy, élu en charge de l'insertion et de l'« ESS ». Cet événement témoigne peut-être d'une rupture avec ce qu'avait pu observer Vanessa Jérôme au sein du Conseil Régional d'Ile-de-France. En effet, selon ses observations fondées sur la mise en place d'un comité régional permanent à partir de mars 2005, la thématique « ESS » s'est trouvée plutôt réservée à des élus de second plan, qui n'avaient pas eu de concurrence lors des attributions thématiques : « personne d'autre qu'eux ne souhaitait être en charge de cette attribution ». Selon Vanessa Jérôme, ces élus étaient quasiment tous quinquagénaires, politisés dans les années 1967-1974 et la plupart évoquent des affinités idéologiques avec les mouvements antinucléaires, féministes, pacifistes, non violents. En outre, beaucoup d'entre eux déclarent avoir milité syndicalement à la CFDT. Les élus en charge de l'« ESS » se singularisent donc par une « entrée relativement précoce en militantisme mais plutôt tardive en politique » et une perception plutôt négative des institutions bureaucratiques. Cette étude sur les élus locaux menée entre 2005 et 2010 se terminait en soulignant le risque de marginaliser l'« ESS » comme thématique partisane et donc, de ce fait, fragile et peu légitime par rapport à l'économie conventionnelle. L'initiative altoséquanaise est la marque d'un investissement finalement plus partagé, parce qu'économiquement⁸⁶ et symboliquement rentable, entre la gauche et la droite. La présence de ténors de la scène politique nationale, en les personnes par exemple de Patrick Devedjian, au titre du conseil général des Hauts-de-Seine, et de Jean Sarkozy, en qualité de président du « Conseil départemental de l'ESS »,⁸⁷ à l'occasion du « forum de l'ESS des Hauts de Seine » ce 28 novembre 2011, atteste de l'importance prise par le secteur. Introduisant la journée, ponctuée notamment par la remise des prix aux lauréats de l'appel à projets visant à récompenser les « entrepreneurs sociaux », Jean Sarkozy revient sur le choix du lieu, dédié généralement aux séminaires d'entreprises, de la Grande Arche de la Défense : « Alors, pourquoi La Défense ? Était-ce simplement par goût de provocation ? Je ne sais pas, mais en tout cas il y avait peut-être un peu un souci de transgression. Le désir, d'être là où on ne nous attendait pas. Sur l'économie sociale et solidaire et géographiquement. Du symbole et ensuite, par sens. Le symbole de La Défense, parce que c'est au cœur du capitalisme traditionnel, dont les excès ont pu apparaître au grand jour. Le changement c'est au cœur de ce lieu qu'il doit germer et que les codes traditionnels doivent être bousculés. Parce que comme l'a rappelé encore une fois Patrick Devedjian, les mots d'économie et de création de richesse ont un sens ici. Et que les mots de solidarité, de création de

⁸⁶ Soutenir les institutions d'« ESS » à toutes les échelles du territoire, c'est leur déléguer la prise en charge et donc le coût de populations que les collectivités n'ont pu réellement les moyens d'assumer.

⁸⁷ Composé de 11 conseillers généraux, du préfet des Hauts-de-Seine et de personnalités qualifiées, ce conseil se réunit régulièrement depuis janvier 2011. Objectif : coordonner les actions d'ESS du Conseil général et identifier les besoins sur le territoire alto-séquanais. Cf. <http://www.hauts-de-seine.net/economie-emploi/economie-sociale-et-solidaire/outils-et-principes/le-conseil-departemental-de-leconomie-sociale-et-solidaire-des-hauts-de-seine/>

valeur humaine, gagneront peut-être à en avoir un plus grand. Et dans le contexte actuel de crise, qui a fait éclater au grand jour cette urgence, je crois que plus que jamais apparaît la pertinence de la *révolution tranquille* que constitue l'économie sociale et solidaire. Aux problèmes que nous traversons aujourd'hui *révolution tranquille* parce qu'elle apporte des réponses, par qu'elle est force d'innovation, parce qu'elle propose un développement qui est équilibré, et parce qu'elle est l'œuvre d'entrepreneurs pragmatiques, et non pas le résultat d'une idéologie abstraite et déconnectée des réalités ». Toutes choses égales par ailleurs, la rhétorique performative mobilisée dans ce discours n'est pas très éloignée des vertus proclamées par Jean Louis Laville à propos d'une « économie plurielle » dont l'émergence permettrait de « réconcilier l'économique et le social ». Pas très éloignée non plus de l'alternative incarnée, selon Philippe Frémeaux, par des « initiatives qui ne se font pas contre le marché ni contre l'Etat, mais contribuent à les démocratiser l'un et l'autre en les incitant à mieux servir le bien commun ». En cela, la rhétorique de légitimation de l'« ESS » s'homogénéise, au-delà des clivages partisans, moins autour d'une rupture avec le capitalisme que dans l'accompagnement, par des initiatives solidaires, d'une « *révolution tranquille* » vers une économie plus « humaine » et « démocratique ». S'il serait excessif de nier toute nuance partisane au sujet de l'« ESS »,⁸⁸ force est néanmoins de constater qu'il existe un consensus, dans l'espace politico-académique, pour admettre et conforter la légitimité de l'« ESS » et la nécessité d'en soutenir le développement. Concernant la différenciation partisane, la délimitation des frontières du « secteur » constitue assurément un enjeu symbolique essentiel. Ouvrant ainsi la journée du 28 novembre, Patrick Devedjian déclare :

Au niveau de l'Etat, la collaboration sectorielle avec le monde associatif est une pratique ancienne dans de nombreux domaines : tourisme social, politique familiale, handicap, insertion professionnelle, etc. L'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981 a indéniablement constitué un temps fort dans la structuration institutionnelle et l'unification du « mouvement » associatif et de l'« économie sociale », désormais rattaché à l'éphémère Ministère du Temps libre. Le Conseil national de la vie associative (CNVA) est créé par le décret du 25 février 1983 et est placée sous l'autorité du Premier ministre. Elle constitue la première instance de représentation politique du monde associatif et a pour mission d'éditer des bilans réguliers sur les évolutions de la vie associative et de formuler des propositions. Le décret n° 2001-865 du 21 septembre 2001 est venu compléter ce dispositif en créant, en dehors du CNVA, un groupe permanent de la vie

⁸⁸ Ainsi, Patrick Devedjian termina son discours introductif par cette remarque significative : « L'entrepreneur social est un entrepreneur. Or, certains lorsqu'ils parlent d'économie sociale et solidaire ont tendance à oublier l'économie. ».

associative auprès du Premier ministre, dont la vocation est d'assurer la concertation entre les pouvoirs publics et les associations sur toutes les mesures concernant la vie associative.

A partir de 1992, le CNVA n'est plus la seule instance de représentation. En effet, la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA) regroupant 16 coordinations associatives nationales investies dans des domaines variés : du sport à la culture, en passant par le tourisme et la famille (le CPCA revendique environ 500 000 associations adhérentes), est créée. Comme l'a justement observé Maud Simonet, l'organisation des premières assises de la vie associative en 1999 constitue une étape décisive dans l'institutionnalisation des rapports entre l'Etat et le monde associatif.⁸⁹ Elle marque en effet la reconnaissance politique, par Lionel Jospin, alors Premier ministre, du statut de la CPCA comme « instance représentative du mouvement associatif » et la fin du monopole du CNVA, qui demeure un service consultatif auprès des pouvoirs publics.

La concertation avec la puissance publique, organisée au sein des premières « Assises nationales de la vie associative » en février 1999, débouche sur la signature par l'Etat et la CPCA en 2001 de la Charte des engagements réciproques entre État et associations. Le CNVA est alors désigné comme l'instance chargée d'évaluer la mise en œuvre de cet acte officiel. Suite à l'organisation de ces assises, le monde associatif bénéficie pour la première fois d'une tutelle ministérielle explicite puisqu'en avril 2004, Jean François Lamour devient ministre de la « Jeunesse des Sports et de la Vie associative ». Par ailleurs, la volonté tenace de la CPCA de poursuivre la concertation avec l'Etat aboutit à la première conférence nationale qui s'est déroulée le 23 janvier 2006 sous l'égide du Premier ministre Dominique de Villepin. Trois axes de développement sont privilégiés : affirmer la place des associations dans le dialogue civil, consolider les relations contractuelles entre les pouvoirs publics et mieux accompagner et reconnaître l'activité bénévole. La seconde édition de cette conférence, de nouveau organisée par le CNVA, avec la collaboration notamment de la CPCA était organisée autour de thèmes très proches de la précédente : la place des associations dans le dialogue civil, les relations entre les associations et les pouvoirs publics, État et collectivités et la reconnaissance et la valorisation de l'engagement bénévole et volontaire.

La création d'instances dédiées à la promotion des intérêts du monde associatif a sans doute participé à renforcer la place accordée à ce dernier par l'Etat en maintenant l'exigence de consultations régulières et de tenir les engagements annoncés. En dépit d'une mise en œuvre très lente des décisions prises, force est de constater que la représentation du monde associatif dans les institutions politiques s'est, malgré tout, significativement renforcée en particulier dans le

⁸⁹Yves Lochard, Maud Simonet(dir.), *L'expert associatif, le savant et le politique*, Paris, Syllepse, 2003.

cadre de la réforme du Conseil Economique et Social, désormais rebaptisé en Conseil économique, social et environnemental. Cette réforme a en effet modifié le nombre de représentants du monde associatif qui sont désormais 36 (soit 18% des membres) contre 15 auparavant (soit 8% des membres du précédent conseil). Dans son rapport remis au Premier ministre en 2010 sur « la représentation du monde associatif dans le dialogue civil », Luc Ferry évoque la réforme du CNVA, appelé à se transformer en « Haut conseil à la vie associative » et doté de moyens supplémentaires.

Par ailleurs, dans le domaine de la lutte contre l'exclusion, l'adoption de la loi instituant le revenu minimum d'insertion doit beaucoup au rapport rédigé par le Père Joseph Wresinski, fondateur du mouvement « ATD-Quart Monde », intitulé « Grande pauvreté et précarité économique et sociale » et remis au Conseil économique et social en 1987. La constitution d'un véritable secteur associatif dédié à la lutte contre les exclusions sera consacré par une loi éponyme consécutive à la mobilisation politique des associations dès la campagne présidentielle préalable à l'élection présidentielle de 1995, comme l'a bien mis en évidence Eric Cheynis.⁹⁰ Dans la foulée, le gouvernement de Lionel Jospin a reconnu le secteur de l'« ESS » en lui donnant son premier secrétariat d'Etat dirigé à l'époque par l'écologiste Guy Hascoët de 2000 à 2002. En 2006, dans le cadre de la redéfinition d'une nouvelle délégation à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale, le Conseil des Entreprises, Employeurs et Groupements de l'Economie Sociale (CEGES)⁹¹ a demandé au gouvernement, la création d'un Conseil Supérieur de l'Economie Sociale (qui se substitue au Comité Consultatif antérieur, lequel n'avait plus été réuni depuis 2002). Créé par décret (n° 2006 – 826) le 10 juillet 2006, il est présidé par La Ministre de l'Economie, de l'Industrie et des Finances, Christine Lagarde. Cette instance sera réformée en 2010, par Marc-Philippe Daubresse, Ministre de la Jeunesse et des Solidarités actives, et Laurent Wauquiez, Secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi auprès du Ministre de l'économie, de l'Industrie et de l'Emploi Christine Lagarde, pour prendre le nom de « Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire (CSESS) ». Deux ans plus tard, Benoît Hamon est nommé Ministre de l'ESS dans le gouvernement dirigé par Jean Marc Ayrault. Selon le décret relatif aux attributions du ministre délégué auprès du ministre de l'économie et des finances, chargé de l'économie sociale et solidaire et de la consommation, le Ministre de l'ESS « prépare et met en œuvre la politique relative au développement de l'économie sociale et solidaire et aux activités d'intérêt général ou d'utilité

⁹⁰Eric Cheynis, « Les mobilisations en faveur d'une loi contre les exclusions (1994-1998) ou comment faire reconnaître des savoirs associatifs sur la pauvreté » in *Le travail associatif*, Matthieu Hély et Maud Simonet (Dir.), Presses Universitaires de Paris Ouest Nanterre, 2013, p.161-175.

⁹¹ Institution issue de la métamorphose, en 2001, du CNLAMCA afin « d'aider l'économie sociale à apporter des réponses innovantes aux problèmes liés à la mondialisation des échanges ».

sociale qui y concourent. Il est associé à la préparation de la politique à l'égard des associations, des structures coopératives et mutualistes et de toutes les autres catégories d'organismes répondant aux objectifs de l'économie sociale et solidaire. Il participe à l'élaboration de la politique de la ville, de la politique de l'insertion par l'activité économique et de l'insertion dans l'emploi, ainsi qu'à l'élaboration de la réglementation fiscale et de la réglementation de la commande publique dans la mesure où elles concernent l'économie sociale et solidaire ».⁹² L'un des premiers axes de la politique menée par le Ministre de l'ESS consiste à l'adoption d'une loi cadre définissant notamment son périmètre. À la demande de la commission des affaires économiques, à la demande de la commission des affaires économiques (rapport d'information n° 707, 2011-2012), Benoit Hamon déclarait le 2 octobre 2012 : « Je souhaite créer, dans le cadre du projet de loi qui vous sera présenté, un label de l'entreprise sociale et solidaire. Ce label, de type inclusif, n'exclura aucun statut. Il vise surtout à permettre la reconnaissance d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire. Comment la Banque publique d'investissement, qui consacrera 500 millions d'euros au financement des structures de l'ESS, pourrait-elle mettre efficacement en œuvre cette politique si elle n'est pas en mesure de reconnaître une telle entreprise ? Cette labellisation vise d'abord à permettre aux instruments de financement de « l'ESS » de reconnaître les entreprises qui relèvent du secteur. (...) Ce label permettra aux entreprises sociales et solidaires, au sens générique du terme « entreprise », de bénéficier des contreparties qu'aura voulu mettre en œuvre le législateur pour favoriser le développement de ce secteur ».⁹³ Par cette déclaration, le Ministre marque donc la continuité avec les propositions formulées, deux ans plus tôt, par le député UMP, Jean Pierre Vercamer dans son rapport sur « l'ESS » publié en avril 2010.⁹⁴ L'exemple de ce label « d'entreprise de l'ESS » montre bien la continuité entre « gauche » et « droite » d'un intérêt commun à la construction d'une véritable politique de développement de « l'ESS ».

Au-delà des alternances et des antagonismes partisans des institutions, la constance de la thématique de l'« ESS » est frappante. Au fond, tout se passe comme si la promotion de l'« ESS » accompagnait le double processus décrit dans ce chapitre de « publicisation du privé » et de « privatisation du public » ; ou pour le dire autrement, de diffusion du nouvel esprit du capitalisme dans les pratiques de l'entreprise marchande désormais « socialement responsable » et de l'esprit du New Public Management dans les formes d'intervention de l'Etat contemporain. Le processus que nous désignons par l'expression de « privatisation du public » résulte en effet de

⁹² Voir JORF n°0172 du 26 juillet 2012.

⁹³<http://www.senat.fr/seances/s201210/s20121002/st20121002000.html>

⁹⁴ Rapport qui prévoyait déjà l'adoption d'un label de « l'entreprise sociale » ouvert aux organisations du secteur marchand : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000206/0000.pdf>

l'affaiblissement de la différenciation des frontières entre le secteur marchand et le secteur non marchand et se traduit à la fois par une contraction du périmètre des activités consacrées par l'intérêt général. Il se caractérise par trois dimensions congruentes : une évolution des formes d'intervention de l'Etat social, qui mobilisent de façon accrue le registre humanitaire des droits de l'homme, et qui se déploient dans le contexte d'une forte contrainte gestionnaire où le souci de l'évaluation de la performance publique est constant ; le développement de la contractualisation des politiques publiques qui contribue à désacraliser les représentations mythiques de l'intérêt général comme relevant du monopole de la puissance publique ; enfin, la mutation de l'emploi public et la rupture avec le modèle de la fonction publique « de carrière ».

Ces processus en cours, qui conduisent à un « réengagement » de l'Etat bien plus qu'à son retrait, participent à le reconfigurer dans son rapport aux associations et plus généralement à l'« ESS ». Il s'agit d'une rupture à la fois avec l'héritage républicain de la loi de 1901, où l'association pouvait faire figure d'institution citoyenne et démocratique, et avec l'héritage d'une tradition de l'État social où les institutions d'« ESS » participaient plus ou moins directement à l'extension des missions de la puissance publique dans de nombreux domaines. Dans la configuration historique contemporaine, qu'à la suite de Pierre Dardot et Christian Laval nous proposons de qualifier de « néolibérale », « nous n'avons pas affaire à un simple retrait de l'Etat mais à un réengagement politique de l'Etat sur de nouvelles bases, de nouvelles méthodes et de nouveaux objectifs »⁹⁵. A défaut d'incarner une « autre économie » en pratiques, les organisations de l'« ESS » participe, de fait, à la reconfiguration des formes d'intervention publique sans que cette contribution ne suscite de critique dans l'espace partisan. A droite, comme à gauche, l'« ESS » continue en effet d'être célébrée comme une initiative civique positive et favorable à la cohésion sociale.

⁹⁵ Pierre Dardot, Christian Laval, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La découverte, « Cahiers libres », 2009.

CHAPITRE 3.

SE DIFFÉRENCIER DANS LA CONFORMITÉ

La fin des années 1970 marque une nouvelle étape dans la nécessité pour les institutions d'« ESS » d'affirmer leur singularité. Dans un contexte de retour des utopies auto-gestionnaires, elles tentent d'incarner un idéal de l'épanouissement au travail promu notamment à l'époque par des hauts fonctionnaires proches du courant de la « deuxième gauche ».⁹⁶ En 1978 dans le cadre d'un rapport pour la Commission Européenne, Jacques Delors écrivait ainsi : « Parce qu'il permet de travailler autrement, le troisième secteur secrète des possibilités importantes dans deux directions essentielles pour une politique du travail : davantage de flexibilité dans les horaires de travail ou dans la pondération des différentes activités, l'accès à des formes d'autogestion (self-management) permettant d'accéder à une participation plus approfondie et à des formes originales de démocratie industrielle ». *L'idéal au travail*, pour reprendre le titre de l'ouvrage de Marie-Anne Dujarier, qu'incarne l'« économie sociale » constitue l'essentiel de son attrait. Pour certains économistes⁹⁷, la faiblesse des rémunérations octroyées par les associations à leurs salariés serait révélatrice de leur « motivation intrinsèque », au sens où ils trouveraient dans leur engagement pour la cause des contreparties symboliques susceptibles de justifier le différentiel de salaire observé, *toutes choses égales par ailleurs*, pour la même activité exercée dans le secteur marchand. Organisées par les institutions de promotion du secteur (comme les Chambres régionales de l'économie sociale, le Groupe SOS ou encore le Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale) des initiatives comme le Forum de l'emploi dans l'« économie sociale et solidaire » ou le « mois de l'« économie sociale et solidaire » » se sont multipliées ces dernières années. Il s'agit dans ces manifestations de type « grand public » de « trouver plus qu'un travail » comme le promet le slogan du forum qui a eu lieu à Lyon en février 2009. Alors que dans le monde du travail « traditionnel », la crise financière de 2008 a sérieusement ébranlé la croyance dans les vertus méritocratiques du « travailler plus pour gagner plus », les institutions de l'« économie sociale » évoluent dans un contexte favorable à la promotion d'un autre idéal au travail.

⁹⁶ En 1970, le Groupement National de la Coopération (GNC), la Fédération Nationale de la Mutualité Française (FNMF), l'Association pour le Développement des Associations de Progrès (ADAP), le Comité de Coordination des Œuvres Mutualistes et Coopératives de l'Éducation Nationale (CCOMCEN), l'Union Nationale Interprofessionnelle des Œuvres Privées Sanitaires et Sociales (UNIOPSS) et la Fondation pour la vie associative (FONDA) créent le Comité de Liaison pour les activités associatives, coopératives et mutualistes (CLAMCA) et organisent en 1977 un colloque au CNAM sur l'économie sociale qui relance les débats sur la rénovation nécessaire du « tiers-secteur ». Cette manifestation fait date dans l'histoire de ces mouvements notamment du fait de la présence d'Henri Desroches, sociologue des religions devenu spécialiste de l'économie sociale, caution intellectuelle et symbolique.

⁹⁷ Joseph Lanfranchi, Matthieu Narcy, et al., *Les femmes choisissent-elles d'aller dans le public et l'associatif ? Le cas de la France*, CEE, 2009.

Ce souci de la différenciation et de la distinction symbolique est inscrit au fondement des institutions de l'« économie sociale ». Le risque de la « banalisation » plane en effet en permanence au dessus des entreprises d'« ESS ». Lorsqu'il se confirme, sa révélation suscite aussitôt l'opprobre et la dénonciation.⁹⁸ Le dilemme auxquels sont ainsi confrontés les entreprises de l'« économie sociale », et particulièrement dans le discours et les pratiques qu'elles développent dans le cadre des instances de représentation patronales, est de lier, voir de concilier, leur aspiration historique à incarner une « alternative » (complémentaire ou antagonique) au capitalisme, avec les pratiques ordinaires de l'employeur. Dit autrement, ces organismes sont de fait confrontés à une véritable contradiction : comment se différencier tout en se conformant, en tant qu'institution patronale, aux règles du jeu prescrites par le système des relations professionnelles ?

DES EMPLOYEURS « AUTREMENT » ?

Dans un contexte où l'« économie sociale » n'a plus le monopole de la vertu dans la promotion des pratiques « socialement responsables », il devient particulièrement difficile, pour ces institutions, d'incarner leur différenciation avec les entreprises lucratives, converties aux « bonnes pratiques » de la *corporate social responsibility*.⁹⁹ L'International Co-operative Banking Association (ICBA) lors de son séminaire d'octobre 2008 consacrait ainsi une partie de ses travaux à une réflexion sur les « indicateurs RSE pour les banques coopératives ». Les banques françaises et étrangères, membres de l'ICBA, du fait de leur statut coopératif et de l'absence d'actionnaires, ne sont pas obligées à la mise en place d'un dispositif RSE. Pour autant, ces nouveaux indicateurs de la performance socio-environnementale dont s'emparent les entreprises du secteur marchand, deviennent un véritable enjeu de renouvellement de la différence, enjeu auquel fait écho le document de présentation du séminaire :

« Les coopératives entrent dans une dynamique de promotion de leur identité organisationnelle. Elles expriment le besoin d'affirmer leur différence et redécouvrent l'originalité et la pertinence de leur propre modèle d'entreprise. Elles cherchent à mettre en exergue leurs bonnes pratiques et

⁹⁸ Voir notamment l'article de Pierre Dubois et Michel Abhervé, « Les banques coopératives. Du pire au meilleur pour le développement de l'économie sociale », *Revue du MAUSS permanente*, 23 janvier 2009, <http://www.journaldumauss.net/spip.php?article457>.

Ces auteurs écrivent en conclusion : « Les banques coopératives se sont trop comportées ces années dernières comme les banques du secteur privé lucratif ; elles ne sont pas épargnées par la crise. Mais, par là, elles ont porté un coup à l'ensemble de l'économie sociale et solidaire, aux coopératives de production et de consommation, aux mutuelles d'assurance et de santé, aux associations marchandes et non marchandes, associations employeurs ou non. Disposant encore de moyens financiers importants, elles doivent donc réagir en urgence, retrouver leurs principes fondateurs et se mettre prioritairement au service du développement de l'économie sociale et solidaire. »

⁹⁹ Responsabilité sociale de l'entreprise.

à en améliorer d'autres. La rencontre avec le concept de la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est donc dans la logique naturelle de l'affirmation de l'identité coopérative. [...] Une entreprise non cotée n'est pas dans l'obligation d'entrer dans cette logique. Cependant, de nombreuses entreprises coopératives ont opté pour cette voie de *reporting*, et ce pour plusieurs raisons. Ces entreprises ont toujours eu des actions sociales et sociétales variées. Ces actions sont souvent répertoriées dans de nombreuses publications internes. Cependant, elles n'obéissent pas nécessairement aux canons érigés par les référentiels anglo-saxons qui dominent et influencent la réflexion sur la RSE. Les coopératives font ainsi généralement preuve d'originalité d'autant plus que la RSE a été une pratique constante depuis leur origine, avant même que ce concept soit défini. Les coopératives proposent d'apporter un regard complémentaire à ce qui est aujourd'hui en train de se dessiner. Ce séminaire a pour vocation de travailler, ensemble, à l'opportunité de voir émerger dans le futur des critères RSE qui soient plus en cohérence avec l'identité coopérative.»

Cet exemple est emblématique du souci de la différenciation partagé par les entreprises de l'« économie sociale et solidaire », qui, dans le cas cité des banques coopératives, est présent jusque dans la manière de produire des indicateurs de la performance sociale distinctifs de ceux proposés aux entreprises « classiques ». Dès lors, il est intéressant d'examiner plus globalement les stratégies organisationnelles mises en œuvre par ce « tiers-secteur » pour s'imposer comme des employeurs « différents ».

DES STRATÉGIES DE DIFFÉRENCIATION SYMBOLIQUE

Le patronat français est aujourd'hui représenté par une pluralité d'organisations : artisans et très petites entreprises pour l'Union Professionnelle des Artisans (UPA), PME pour la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME) et grandes entreprises pour le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF). Ces organisations sont en concurrence pour représenter politiquement l'unité d'un groupe social. Née en 1994, suite à la loi quinquennale du 20 décembre 1992 qui réformait la formation professionnelle, l'Union Syndicale et Groupements d'Employeurs représentatifs dans l'Economie sociale (USGERES) constitue un nouvel acteur au sein du monde patronal et aspire à incarner les spécificités de l'employeur de l'« économie sociale ». Avec cette loi, les partenaires sociaux se sont en effet vus confier le pilotage des OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé qui permet de financer notamment la formation professionnelle) nouvellement créés, faisant ainsi de l'USGERES l'interlocuteur employeur des représentants de salariés, dans le cadre de l'OPCA Uniformation. Fédérant treize branches professionnelles, l'USGERES ne s'identifie pas au pôle des grandes entreprises

capitalistes et développe dans cet objectif une grande variété de stratégies de différenciation symbolique : adoption d'une charte pour la « qualité de l'emploi » (voir encadré ci-dessous), promotion des pratiques en faveur de la diversité dans les recrutements et prévention des risques psycho-sociaux.

**Déclaration de l'USGERES pour promouvoir la qualité de l'emploi et développer la RSE
des entreprises de l'économie sociale,
8 novembre 2007 - extraits**

« L'USGERES ambitionne d'être reconnue comme un partenaire social représentatif à part entière. Les travaux menés par l'Union sur les pratiques dans l'exercice de la fonction d'employeur contribuent à cette quête de légitimité, en donnant un contenu opérationnel aux valeurs et principes défendus par l'économie sociale : la priorité donnée au projet collectif, associatif, coopératif ou mutualiste ; la promotion des personnes composant l'entreprise ; la démocratie à travers l'implication naturelle des parties prenante dans la gouvernance des entreprises ; la non répartition individuelle des excédents ou la lucrativité encadrée. Pour faire évoluer leurs pratiques, les syndicats d'employeurs de l'économie sociale posent les bases d'une identité d'employeurs dans quatre domaines : le développement de l'emploi durable ; la non discrimination ; la démocratie sociale avec les organisations syndicales et les salariés ; la responsabilité sociale des entreprises. »

Ces thématiques ont pour enjeu de faire apparaître les dirigeants de l'« ESS » comme des employeurs différents du patronat tel qu'il peut être incarné par le MEDEF et plus sensibles aux valeurs humanistes et fondatrices de la tradition historique de l'« économie sociale » : solidarité, démocratie, non-lucrativité. Ainsi, concernant la promotion de la diversité, l'USGERES diffuse l'idée que « depuis toujours, les salariés de l'économie sociale reflètent, plus qu'ailleurs, la diversité de la société ». ¹⁰⁰ L'organisation patronale organise également des événements, en concertation avec des institutions de l'« économie sociale », pour mettre en avant ses « bonnes pratiques » et son éthique d'employeur humaniste : la promotion d'une « culture de la prévention » dans les entreprises d'« économie sociale » fut ainsi l'objet en juin 2010 d'une remise officielle de prix à des organisations ayant mis en place des pratiques innovantes dans ce domaine. ¹⁰¹

Néanmoins, pour être prise au sérieux et reconnue comme un acteur légitime, l'USGERES est contrainte d'adopter des pratiques caractéristiques de tout employeur : mettre en place des services pour ses adhérents (conseil juridique, formation, structuration de la fonction

¹⁰⁰ Voir « L'économie sociale au devant de la diversité : de l'engagement aux pratiques », Plaquette réalisée par l'USGERES et le Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurance (GEMA).

¹⁰¹ Cérémonie organisée en juin 2010 par le « Chorum Initiatives pour le développement de l'économie sociale » (pôle de recherche-développement de l'organisme de prévoyance Chorum) pour laquelle cinq lauréats ont été récompensés par un soutien matériel et technique à la mise en œuvre de leurs projets.
Cf. http://cides.chorum.fr/cides/f_agir/presentation_agir.html

employeur, etc.) ; faire pression sur les pouvoirs publics pour défendre les intérêts de certains secteurs ou certaines branches ; participer aux instances officielles (Conseils économiques, sociaux et environnementaux nationaux et régionaux par exemple) et de régulation des conflits (organismes paritaires ou tripartites comme les prud'hommes, les organismes de protection sociale, de la formation, de l'assurance chômage). Enfin, la participation à la négociation collective interprofessionnelle et de branche représente un enjeu majeur où l'USGERES s'est récemment illustrée. Après deux ans de négociation, le premier accord interprofessionnel sur la formation professionnelle tout au long de la vie dans l'économie sociale a été signé le 22 septembre 2006 par le GEMA, l'UNIFED, et l'USGERES, côté employeurs et, la CFDT, la CFTC et la CGT, côté salariés. Dans un contexte de refondation du paysage social, l'USGERES a formulé le 20 mai 2008 une demande officielle de représentativité à Xavier Bertrand, alors Ministre du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité afin de siéger dans un certain nombre d'instances du dialogue social qui lui sont aujourd'hui fermées. En l'absence de réponse valant décision implicite de rejet, l'Union a saisi le 19 septembre le Conseil d'Etat pour faire valoir ses droits. Le Conseil d'État a annulé, le 12 janvier 2009, la décision du Ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité de refuser l'agrément de l'accord national interprofessionnel (ANI) sur la formation tout au long de la vie dans l'« économie sociale ». Dans leur communiqué, les organisations patronales de l'« économie sociale » (GEMA, UNIFED, USGERES) se sont félicitées de cette décision qui renforce la légitimité de cet accord et demandent au Ministre de tirer les conclusions de la décision du Conseil d'Etat et d'étendre l'ANI sans attendre.¹⁰²

Autre dimension importante de la négociation collective, l'établissement de conventions collectives relève également des activités de l'USGERES. Pour exemple, dans le secteur sanitaire, social et médico-social, les premières conventions collectives sont datées de 1951 et 1966. Ajoutons que ces conventions font actuellement l'objet d'une renégociation compte tenu de leur caractère très protecteur pour les salariés. Le secteur de l'éducation populaire s'est engagé dans cette voie avec la convention collective des FJT en 1972, celle du tourisme social en 1975, des centres sociaux en 1983 et enfin celle de l'animation socioculturelle en 1988. Or pour négocier une convention collective, il faut une organisation représentative des employeurs en face des organisations représentatives des salariés. Cependant, les associations d'éducation populaire avaient le plus souvent des difficultés à assumer ce rôle de négociateur compte tenu de leur histoire. Cette mission n'était pas considérée comme prioritaire, ce qui explique en partie la création tardive de syndicats d'employeurs associatifs (GSAG pour les Foyers de Jeunes

¹⁰² Communiqué du 22 janvier 2009.

Travailleurs en 1972 ; GSOTS pour le tourisme social ; SADCS pour la majorité des associations de jeunesse et d'éducation populaire en 1971 ; SNAECSO pour les centres sociaux en 1971). Les associations fondatrices de ces syndicats employeurs les ont alors chargés, chacun dans leur registre, de négocier une convention collective nationale. Une seconde étape a été franchie lorsque les différents syndicats employeurs ont commencé à réfléchir à des formes de regroupements. En juin 1993 par exemple, l'UNIFED (Union des fédérations et syndicats nationaux d'employeurs sans but lucratif du secteur sanitaire, médico-social et social) était créée dans le secteur sanitaire et social. En novembre 1993, l'UNISAE rassemblait neuf syndicats employeurs, signataires de quatre conventions collectives nationales étendues : tourisme social, foyers de jeunes travailleurs, animation socioculturelle, centres sociaux. Ce mouvement a progressivement évolué au cours des dix dernières années, les syndicats employeurs représentatifs de différentes activités dans un même secteur donné ont alors ouvert la voie au rassemblement plus large. L'illustration la plus récente et sans doute aujourd'hui l'une des plus significatives de cette dynamique de structuration dans l'organisation collective, est la création en 2006 du Conseil national des employeurs associatifs (CNEA) regroupant en son sein quatre organisations professionnelles du secteur de l'animation, comptant 13 000 associations employeurs et 150 000 salariés. Désormais, le CNEA est le seul syndicat représentatif dans la branche de l'animation. Il est également reconnu comme représentatif et il signe des accords dans les branches du sport et du tourisme social et familial. Le secteur sportif a également sa convention collective depuis juillet 2005 étendue le 21 novembre 2006. Le Conseil social du mouvement sportif (COSMOS), d'abord simple commission du CNOSD, est devenu une organisation des employeurs du sport. Aujourd'hui, l'USGERES est devenu le principal syndicat employeur des entreprises de l'économie sociale puisqu'il couvre treize branches professionnelles.

Enfin, sur le plan de la participation aux instances de régulation des conflits du travail, la représentation des employeurs de l'« économie sociale » ne cesse de se développer de manière significative comme le font apparaître les deux dernières élections prud'homales. En 2002, l'Association des Employeurs de l'Economie sociale avait présenté une liste de 940 candidats. 280 Conseillers prud'hommes ont été élus (278 en activités diverses et 2 en encadrement) : 2 du GEMA, 100 de l'UNIFED et 178 de l'USGERES (57 mutualité, 50 CNEA, 23 autres associatifs, 6 coopératives, 42 autres syndicats associatifs). Au total, cela représente 125 listes dans 123 Conseils investis sur 271 (46 %) ou 11,32 % des voix toutes sections et tous conseils confondus. Autrement dit, l'économie sociale est représentée dans les trois quarts des départements et dans la quasi-totalité des régions. Les élections prud'homales 2008 au sein du collège des employeurs

sont organisées sur la base de 550 000 employeurs inscrits sur les listes électorales. L'AAES a réuni cette fois-ci 1850 candidats et a obtenu 470 conseillers élus soit 19 % des voix.

Malgré la structuration des organisations patronales au sein de l'« ESS », Hélène Michel et Laurent Willemez relèvent que l'on y parle systématiquement d'« employeurs » mais jamais de « patrons ». ¹⁰³ Ce choix dans les termes ne doit en effet rien au hasard puisqu'il s'agit, pour les dirigeants, de marquer symboliquement leur différence à l'égard de leurs homologues du secteur marchand et des rapports salariaux tels qu'ils existent dans les structures capitalistes. La figure du « patron » relève en effet de l'anathème dans l'« ESS ». Le secteur de l'animation est en une belle illustration : Claude Vercoutère, professeur de mathématiques, militant au CEMEA ¹⁰⁴, élu délégué général en 1979, témoigne ainsi avoir été profondément choqué d'avoir été désigné comme un « *patron de choc* » par un éducateur spécialisé avec lequel il était en conflit sur le type de pratiques pédagogiques promues par les CEMEA (Collectif 2008). Cette anecdote est ainsi révélatrice de l'euphémisation permanente des rapports de subordination toujours décrits sur le mode de la « démocratie directe » et de « l'esprit associatif ».

MESURER L'UTILITÉ SOCIALE

La notion « d'utilité sociale » est fréquemment utilisée pour qualifier les activités associatives régies par la loi de 1901. Or, cette notion n'est pas synonyme d'intérêt général. Héritage des Lumières, de la loi Le Chapelier et du décret d'Allarde de 1791, la production de l'intérêt général s'impose, au cours du XIX^e et du XX^e siècle, comme relevant du monopole de l'Etat. L'invention de la catégorie « d'utilité sociale » accompagne ainsi un processus de « désétatisation » progressive de l'intérêt général qui intervient dès les années 1970. Comme la puissance publique l'a admis elle-même, dans la circulaire n°2010 du 27 janvier 1975 (non publiée au journal officiel) : « l'Etat et les collectivités publiques n'ont plus le monopole du bien public ». Cette rupture dans les représentations de la société française du rôle de l'Etat résulte, comme nous l'avons vu précédemment, d'une part des catégories et des pratiques du management public, dont la diffusion a fortement contribué à affaiblir la croyance dans la doctrine du service public, et d'autre part de la captation de la mise en œuvre de l'intérêt général par d'autres institutions (« ESS », société civile, entreprises commerciales).

Autrement dit, la notion « d'utilité sociale » est au cœur de l'activité productive du secteur associatif, coopératif et mutualiste. Elle est en effet apparue pour la première fois en 1973 dans le

¹⁰³Hélène Michel, Laurent Willemez, « Les employeurs de l'économie sociale : des patrons comme les autres ? », in *Revue Savoir/agir*, n°10, 2009.

¹⁰⁴ Centre d'entraînement aux méthodes d'éducation active.

cadre d'une jurisprudence rendue par le Conseil d'Etat (arrêt Saint-Luc du 30 novembre) où elle avait été mobilisée pour justifier l'exonération fiscale d'une association exploitant une clinique ayant appartenu à une congrégation religieuse. Suite à cette affaire, le Code général des impôts a mobilisé la notion en donnant une définition qui demeure jusqu'à présent la seule : « est d'utilité sociale toute réponse à un besoin qui n'est pris en charge ni par l'Etat, ni par le marché ». A la suite de l'arrêt du Conseil d'Etat, les politiques publiques ont souvent fait référence à ce concept, et toujours, insistons sur ce point, en lien avec l'activité associative. Rappelons par exemple que le programme « nouveaux services, nouveaux emplois », mis en œuvre en 1997, soumettait la création d'un poste sous contrat « emploi jeune » à la mise en évidence de l'utilité sociale du projet que le titulaire était chargé d'accomplir. En 1998, la loi de lutte contre les exclusions reconnaît d'utilité sociale l'ensemble des « organismes concourant aux objectifs de la politique d'aide au logement » et elle sera ainsi reprise dans la loi du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbain. En 2002, la loi rénovant l'action sociale et médico-sociale stipule dans son article 5 que les institutions de ce secteur « remplissent des missions d'intérêt général et d'utilité sociale ». Enfin, la loi de cohésion sociale de 2005 qui crée les ateliers et chantiers d'insertion leur reconnaît de fait une utilité sociale. Ce sont donc les textes régissant des secteurs particulièrement investis par les entreprises d'« économie sociale et solidaire » qui mobilisent la notion d'utilité sociale. Face à de tels enjeux de légitimité, il n'est donc pas surprenant de voir la mise en œuvre de techniques raffinées pour, sinon « objectiver », du moins normaliser le concept d'utilité sociale en lui associant des indicateurs empiriques. L'utilité sociale est ainsi définie comme la vocation de l'emploi dans le secteur associatif par la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA). En effet, dans le cadre de son livre vert sur l'emploi rendu public en 2007, la CPCA qualifiait « d'emploi d'utilité sociale » les postes salariés créés dans les organisations régies par la loi de 1901 :

« Si les associations sont prêtes à relever de nouveaux défis, il s'agit de considérer d'abord que *l'emploi d'utilité sociale* est un emploi dont la création et le développement s'appuient sur les « spécificités méritoires » des associations : projet d'intérêt général, activités économiques non lucratives, mobilisation des parties prenantes dans la délivrance du service (élu(e)s bénévoles, salarié(e)s, usagers, bénéficiaires). C'est un emploi non délocalisable, un emploi de service de proximité qui doit répondre à de véritables besoins économiques et sociaux. » (CPCA 2007)

L'usage de la notion « d'emploi d'utilité sociale » par la CPCA a pour objectif de mettre en valeur les « spécificités » du travail salarié que les associations organisent. Au delà du monde

associatif, cet effort de promotion d'un « modèle d'emploi alternatif » est partagé par d'autres institutions de l'« économie sociale » : certaines organisations patronales, comme nous l'avons vu pour l'USGERES font valoir leurs pratiques de « responsabilité sociale » pour se différencier des employeurs du secteur marchand. Dans l'« économie sociale », ce n'est donc pas seulement l'emploi qui est d'utilité sociale mais également les pratiques des employeurs qui sont présentées comme « différentes ». Les « bonnes pratiques » en matière d'accompagnement des salariés en insertion, dans le cadre de la formation sociale et professionnelle ou encore dans les politiques de recrutement axées sur « la diversité », sont revendiquées comme autant de « spécificités » qui caractériseraient les employeurs adhérents de l'USGERES. C'est également le cas pour le Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale (CJDES) qui a développé un outil de gestion (le « bilan sociétal ») pour valoriser les « plus values » des entreprises d'« économie sociale » à travers 15 critères d'appréciation.

Le bilan sociétal à travers 15 indicateurs.

1. **Activité** : Rapport entre l'occupation observée et les potentialités offertes par les ressources humaines et les équipements.
2. **Citoyenneté interne** : Capacité de l'organisation à promouvoir la démocratie interne.
3. **Citoyenneté locale et économique** : Mode de comportements avec les acteurs de l'environnement géographique immédiat visant à œuvrer dans un intérêt commun ou général.
4. **Compétitivité** : Capacité à faire face à la concurrence en s'adaptant aux évolutions du marché.
5. **Convivialité** : Capacité à entretenir des rapports positifs entre les personnes (ambiance, relations...)
6. **Créativité et esthétique** : Capacité d'innovation, de développement de nouvelles idées. Capacité à fournir une qualité visuelle visant à l'harmonie des formes et des couleurs.
7. **Efficacité et efficience** : Rapport entre les résultats obtenus et les résultats prévus. Rapport entre les résultats obtenus et les moyens ou ressources utilisés.
8. **Employabilité et développement des compétences** : Capacité à fournir un potentiel de réemploi d'un salarié. Capacité à développer des compétences individuelles et collectives (organisation apprenante, qualifiante...).
9. **Ethique** : Capacité à respecter des valeurs auxquelles l'organisation adhère.
10. **Respect de l'environnement** : Capacité à la préservation de ce qui est jugé à transmettre aux générations futures.
11. **Satisfaction** : Capacité de réponse aux attentes des consommateurs et/ou des salariés dans leur travail.
12. **Sécurité-Santé** : Degré d'exposition aux risques encourus par le personnel, les clients et les tiers.
13. **Solidarité** : Capacité à l'assistance, au soutien de publics prioritaires.
14. **Utilité sociale et collective** : Capacité à fournir un service ou produit répondant à un besoin peu ou mal satisfait.
15. **Viabilité** : Capacité de l'organisation à assurer seule sa longévité et sa pérennité.

C'est donc bien la reconnaissance de l'utilité sociale du travail organisé par les entreprises d'« économie sociale » qui leur confère du point de vue de leurs acteurs une singularité par rapport aux administrations publiques et aux entreprises capitalistes. Cependant, cette norme de l'utilité sociale est davantage imposée de l'extérieur par les donneurs d'ordre, les partenaires de ces organisations ou les porte-paroles de l'« économie sociale et solidaire » que construite et élaborée de façon autonome. Ils sont aujourd'hui nombreux ceux qui parlent pour ou au nom de l'« économie sociale et solidaire » et nombreux également à chercher à s'octroyer les conditions d'obtention du monopole du discours légitime. Incarnés par exemple par les représentants des chambres régionales d'économie sociale (les CRES) qui produisent à l'échelle des territoires locaux nombre des discours programmatiques sur les évolutions souhaitées du « tiers-secteur »,

mais aussi par certains élus des collectivités territoriales dont les conseils municipaux ont misé depuis quelques années sur la création de commissions estampillées « économie solidaire », ils deviennent à la fois les pionniers et les défenseurs de « nouveaux » modèles économiques alternatifs.

La communauté urbaine de Nantes Métropole, à l'instar de nombreuses collectivités territoriales, a ainsi créé en 2002, au sein de son conseil communautaire, une délégation « économie sociale et solidaire », délégation à partir de laquelle elle légitime son adhésion, entre autre, aux Ecosolies, association qu'elle a fait émerger et qu'elle finance en grande partie aujourd'hui. Dans le compte-rendu du conseil municipal du 20 mars 2009, le soutien à l'économie solidaire est ainsi réaffirmé :

« Nantes Métropole a confirmé son positionnement en faveur du développement de l'association Ecosolies [...] [reconnaissant] l'« économie sociale et solidaire » (ESS) comme secteur économique à part entière, facteur d'équilibre du territoire, véritable secteur d'activité créateur d'emplois et de services à la population. En décembre 2005, Nantes Métropole a approuvé un plan d'actions de développement de l'ESS conçu comme un plan de développement territorial qui concerne l'emploi, l'utilité sociale et la démocratie participative. La délibération du conseil du 9 mars 2007 a défini les orientations stratégiques en matière d'emplois et réaffirmé la nécessité de consolidation de la croissance de l'ESS comme reconnaissance d'un apport durable au développement territorial. Dans une période de crise économique majeure, le soutien de Nantes Métropole à Ecosolies prend tout son sens pour créer les meilleures conditions de soutien à l'émergence et au développement de réponses alternatives, créateurs de richesses et d'emplois au service de la population. »¹⁰⁵

Mais au-delà des intentions proclamées et à défaut d'être réellement un espace autonome doté de règles économiques spécifiques, l'« économie sociale » parvient-elle à réaliser l'idéal de l'autonomie dans le travail formulée sur le mode du « travailler autrement » ? L'enjeu financier et politique autour de la définition de « l'utilité sociale » conduit ainsi au développement de méthodes qui visent à identifier des critères et des indicateurs « objectivables ». Les partenaires publics et privés du monde associatif, coopératif et mutualiste souhaitent en effet disposer d'instruments techniques leur permettant de justifier le choix de soutenir telle organisation non lucrative plutôt que telle autre ; les uns, au nom du *New public management* et du souci de rationaliser l'usage des fonds publics, les autres, au nom de leur politique de responsabilité sociale et de la communication auprès des « *stakeholders* » (i.e « parties prenantes » de l'entreprise). Ces initiatives d'objectivation de « l'utilité sociale », ou dans le vocabulaire *corporate* de « l'impact social » d'une action, sont portées notamment par les institutions de l'« économie sociale », mais aussi par celles du mécénat d'entreprise, qui deviennent des partenaires incontournables. Nous

¹⁰⁵ Compte-rendu – Conseil du 20 mars 2009 – p. 24.

pouvons citer en exemple deux méthodes particulièrement sophistiquées : l'une élaborée par l'Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economique (AVISE)¹⁰⁶ et l'autre par deux fondations d'entreprise, membres du réseau européen *European Venture Philanthropy Association* (EVPA), et un cabinet de consultants néerlandais.¹⁰⁷ Ces tentatives de formalisation d'outils « techniques » rationalisent l'évaluation des effets de l'action solidaire. L'outil « Social E-evaluator » propose ainsi, en s'inspirant de l'indicateur utilisé dans le secteur financier du « Return on Investment », de calculer le *Social Return On Investment* (SROI) sur la base d'indicateurs quantitatifs élaborées par les organisations sans but lucratif. Le calcul du SROI s'effectue en dix étapes dont l'ultime propose de mettre en équivalence monétaire la « plus value sociale » produite par le projet selon deux grandes catégories de méthodes compatibles entre elles : l'évaluation sur la base des coûts sociaux et environnementaux que le projet permet d'éviter (*Cost price-based methods*) ou bien l'évaluation de la valeur intrinsèque du projet (*Value-based methods*).

Dans ces méthodologies, tout se passe comme si la mesure de l'impact social était fondée sur des indicateurs incontestables représentant fidèlement la réalité. Or, ces pratiques appellent deux grandes séries de critiques sociologiques : d'une part, les usages des indicateurs par les praticiens conduit à déformer l'image de la réalité qu'ils prétendent décrire ; d'autre part, la constitution d'indicateurs subordonne les questions politiques inhérentes à l'action associative à des débats faussement techniques. La première catégorie de critiques est développée par Maya Beauvallet¹⁰⁸ qui note que les incitations mises en œuvre dans les politiques publiques de l'emploi aux Etats-Unis induisent des effets pervers en termes de cumuls d'inégalités. Dans le cadre d'un programme *Job training Partnership Act* (JCAP), les professionnels des centres de formation de chômeurs sont incités financièrement à améliorer un indicateur précis qui repose sur le taux de placement des chômeurs. Sans autre précision, l'auteur constate que le dispositif incite les formateurs à prendre en formation les chômeurs qui ont le plus de chance de retrouver un emploi.

Or, ces effets pervers sont également observables dans le monde associatif français. Prenons par exemple le cas des chantiers d'insertion essentiellement mis en œuvre par des associations. L'évaluation de l'utilité sociale de ces chantiers repose très largement sur le taux de bénéficiaires en emploi depuis plus de 6 mois après la sortie du chantier. Du fait de la possibilité de sélectionner arbitrairement le public en amont, il est probable que le dispositif profite donc

¹⁰⁶ Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduite d'une démarche d'auto-évaluation, « Les cahiers de l'AVISE », n°5, 2007.

¹⁰⁷ *Social E-evaluator*, Actuellement deux organisations utilisent cet outil en France : ASHOKA (réseau d'entrepreneurs sociaux) et l'ESSEC, voir <http://www.socialevaluator.eu/>

¹⁰⁸ Maya Beauvallet, *Les stratégies absurdes. Comment faire pire en croyant faire mieux*, Paris, Le seuil, 2009.

surtout aux plus employables des moins employables. L'inflation croissante des dispositifs d'évaluation des actions associatives tend donc à rigidifier le contenu des projets mis en œuvre dans le cadre d'indicateurs quantitatifs. Ce n'est plus le projet qui fait l'objet de débats mais la capacité à atteindre les objectifs pour obtenir le soutien financier des partenaires publics et privés. La tension entre les finalités du projet associatif et les moyens, notamment gestionnaires, mis en œuvre pour les atteindre constitue un défi à relever pour le monde associatif. La stabilisation à l'œuvre de la notion équivoque de « l'utilité sociale » est un enjeu central pour la structuration du travail dans l'« ESS », car comme l'avait déjà mis en évidence Pierre Naville dans sa définition de la valeur du travail salarié : « il n'en est pas moins vrai que la société, dans son ensemble, évalue aussi le travail de chacun à son aune à elle, qui sert finalement de mesure-étalon aux individus et aux groupes. La valeur du travail prend ainsi un sens authentiquement objectif : elle est comparable d'un individu ou d'un groupe à l'autre, par l'intermédiaire d'une mesure commune ».¹⁰⁹ La « mesure étalon » du travail associatif, pour reprendre les termes de Naville, réside dans le degré « d'utilité sociale » que les partenaires institutionnels lui reconnaissent. Cela ne signifie pas que l'utilité sociale ait une valeur « objective » ou substantielle mais que des conventions, plus ou moins durables, s'établissent entre les acteurs pour déterminer le « montant acceptable » du financement attribué au titre d'une activité reconnue comme « socialement utile », ou le maintien de privilèges juridiques. Si Hélène Trouvé nous interpelle à juste titre sur la tentation abusive de réifier la notion d'utilité sociale,¹¹⁰ il n'empêche que la tendance à la normalisation des pratiques de mesure de l'utilité sociale demeure indéniable : à la fois par l'institutionnalisation des procédures fiscales et par la publication de guides méthodologiques par les acteurs de l'« ESS » eux-mêmes.

Ces dispositifs d'évaluation des pratiques sont d'ailleurs partiellement détournés de leur fonction par les cadres managers des entreprises de l'« ESS » qui trouvent là un moyen de (re)mobiliser les salariés « de terrain »,¹¹¹ les coopérateurs « de base » ou les élus bénévoles. Un directeur d'une CUMA (Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole) inscrit par le biais de la

¹⁰⁹Pierre Naville, « Le travail salarié et sa valeur » in G.Friedmann et P.Naville, *Traité de sociologie du travail*, Tome 2, Paris, Armand Colin, 1962, p.103.

¹¹⁰ Hélène Trouvé conclut ainsi sa thèse par le constat de « l'impossibilité de l'utilité sociale comme convention de coordination » : « alors que la notion d'« utilité sociale » est au cœur des débats portant sur la porosité des frontières entre sphère publique et sphère privée, monde politique et monde économique, elle demeure un concept polysémique répondant à des mobilisations diverses et contingentes », Hélène Trouvé, *L'utilité sociale : des pratiques aux représentations une étude de cas dans le champ de l'insertion par l'activité économique*, Thèse pour le doctorat en sciences économiques, Paris 1-La Sorbonne, 2007, p.284.

¹¹¹ La mise en œuvre de la mesure de l'activité ne va pas de soi et rencontre un certain nombre de résistances du côté des salariés, souvent confrontés à un surcroît de travail jugé « inutile » par comparaison justement à l'utilité sociale de leur travail auprès des bénéficiaires. Certaines structures, notamment dans le secteur social, ont ainsi commencé à recruter de jeunes diplômés (master Ressources humaines, Gestion des entreprises entre autres) dont la mission principale est l'accompagnement des salariés dans la systématisation des pratiques d'auto-évaluation.

formation continue dans un DESS « organisation, développement et gestion des entreprises du tiers-secteur », séduit pas le « bilan sociétal » et confronté à l'utilisation routinière et finalement comme il le dit lui-même « assez clientéliste » des agriculteurs de la coopérative des services CUMA décide d'expérimenter l'outil afin notamment de « remobiliser les troupes » sur des projets susceptibles à la fois de rénover l'activité et d'assurer de fait le renouvellement des soutiens financiers du monde agricole. Le bilan sociétal figure parmi les moyens techniques plébiscités, à la fois parce qu'il constitue un support concret d'aide à la démarche et parce qu'il fonctionne potentiellement comme solution à la « perte de sens ». Mais là encore ce sont moins les agriculteurs que les dirigeants des organisations qui s'imposent comme les garants de l'« identité coopérative », trouvant même souvent difficile de faire prendre conscience aux bénéficiaires de la nécessité de la différenciation.

Face à cet enjeu de l'évaluation de l'utilité sociale, les institutions d'« ESS » sont confrontées à une contradiction ultime : celle de la mise en équivalence monétaire de leur « plus-value » sociale. En monétarisant les bénéfices de leurs actions sur des protocoles de gestion, elles prennent le risque d'offrir une visibilité à un profit auquel elles disent originellement avoir renoncé, et *in fine* d'apparaître de plus en plus proches des entreprises commerciales. Pourtant, la mesure comptable des actions devient indispensable à leur pérennisation.

DEVENIR DE « VRAIS » EMPLOYEURS

Devenir de « vrais » employeurs ne relève pas uniquement de la volonté affichée des institutions patronales de promouvoir la bonne parole et les « bonnes pratiques » aux quatre coins du champ de l'« économie sociale ». Il importe également de ne pas occulter le fait que ce processus de rationalisation des pratiques professionnelles dans les entreprises de l'« économie sociale » (et sans aucun doute amorcé plus tardivement dans le monde associatif que dans les coopératives et les mutuelles) est le produit de contraintes objectives – endogènes et exogènes – qui participent à soumettre ces organisations à une véritable injonction à la professionnalisation. Parmi ces contraintes, on peut citer principalement l'obligation faite par l'Etat de justifier de l'utilisation raisonnée de l'argent public, l'introduction d'outils par de nouveaux cadres diplômés en gestion, la concurrence interne au secteur et avec le secteur marchand. Si longtemps l'Etat social a pu orienter cette rationalisation en mettant sous sa tutelle le secteur social et médico-social (cf. loi du 30 juin 1975 sur les institutions sociales et médico-sociales), force est de constater que c'est aujourd'hui la marchandisation qui la favorise. Dans le domaine des services à la personne notamment, le plan Borloo a étendu en 2005 l'octroi de l'agrément qualité au secteur marchand. Autre exemple, l'espace du microcrédit met en concurrence des structures associatives

locales généralistes de l'insertion, des réseaux associatifs nationaux spécialistes de finances solidaires, des groupes bancaires et des organismes de crédit.¹¹² Le développement des « réseaux d'accompagnement » dans le monde associatif est également révélateur de cette injonction à la professionnalisation et de la soumission des organisations relevant de la loi de 1901 aux outils de la gestion.

Ce prisme gestionnaire n'est bien sûr pas sans effet sur le maintien de « l'esprit solidaire » de ces groupements. Nous nous attacherons dans cette partie à en décrire les traductions empiriques : dans un premier temps par l'analyse du développement des réseaux d'accompagnement dans les associations, et dans un second temps à travers le cas du mode de calcul des risques sanitaires au sein de la mutualité française et de l'introduction du *streetfundraising* dans le monde des organisations non gouvernementales de solidarité internationale (ONG).

DES ENTREPRISES ASSOCIATIVES

Le monde associatif, principal employeur parmi les entreprises d'« ESS », se compose en majorité d'établissements de petite taille : selon l'enquête menée par Viviane Tchernonog en 2005, près de la moitié des associations employeurs disposent d'un ou deux salariés et 60% emploient moins de 5% de salariés. Pour beaucoup de ces « entreprises associatives », l'apprentissage de la fonction employeur se fait de manière très progressive et peut nécessiter un accompagnement approfondi par des réseaux techniques. Les associations deviennent ainsi de véritables « organisations » dotées d'un savoir faire opérationnel (en termes de gestion des ressources humaines, de compétences gestionnaires, de communication, de recherche de financements, etc.). Les institutions fédératrices du monde associatif, la CPCA et la Fonda, se montrent très attentifs aux enjeux de l'accompagnement. Christophe Boyer, porte parole de la Fonda, écrit ainsi, dans un article pour une revue spécialisée du monde associatif, que : « l'accompagnement des associations constitue un des enjeux les plus stratégiques pour le secteur associatif ». Face à l'importance prise par ces réseaux dans l'organisation du travail associatif, il importe de se pencher plus avant sur leurs modes d'organisation : à quelle période se sont développés ces réseaux ? Comment sont-ils organisés ? Sur quels domaines proposent-ils leurs prestations techniques ?

¹¹² La loi du 1^{er} juillet 2010 portant réforme du crédit à la consommation fait du microcrédit un type de crédit à la consommation. Ainsi le dispositif juridique participe à accélérer le processus de banalisation de l'activité et du même coup des institutions d'économie sociale et solidaire qui s'étaient positionnées sur ce secteur. Il entérine également l'existence d'un espace professionnel concurrentiel en précisant que les banques et les établissements de crédit peuvent, au côté des associations, des coopératives bancaires, accorder des microcrédits.

Les pratiques d'accompagnement des organisations associatives ont commencé à apparaître au début des années 1990. Les politiques publiques de l'emploi y sont sans doute l'un des facteurs de développement les plus pertinents. Ainsi après les Travaux d'Utilité Collective mis en place en 1984, sont apparus les Contrats Emplois Solidarité pour lesquels le monde associatif a été un employeur important. La concomitance de la multiplication des mesures d'insertion et des pratiques d'accompagnement va donner naissance à de nombreux organismes spécialisés et une diversité de domaines d'intervention. Pour résumer de façon synthétique, on peut distinguer les réseaux de soutien à la vie associative coordonnés par l'Etat et les collectivités locales, les réseaux formés à partir des services de grandes fédérations du monde associatif (comme les conseillers techniques des URIOPSS) et enfin les réseaux dont l'accompagnement constitue le cœur de métier. Il faudrait également ajouter que le monde associatif représente en outre un marché pris très au sérieux par les cabinets privés de conseil en organisation (comme Deloitte qui édite une revue spécialisée destinée aux associations) mais aussi des consultants indépendants.

L'action des pouvoirs publics en matière d'animation de réseaux d'accompagnement a vu le jour avec la mise en place de « points d'appui à la vie associative » au début des années 1990. Depuis 2002, l'Agence de valorisation de la vie associative (AVISE dont la Caisse des dépôts est à l'origine) a pour mission de consolider et de développer les « activités et services d'utilité sociale créateurs d'emploi ». Les « dispositifs locaux d'accompagnement » proposent ainsi des prestations gratuites sur une diversité de dimensions organisationnelles (ressources humaines, gestion financière, communication, etc.). L'enquête interne menée en 2009 par l'AVISE fait état d'un effet positif du DLA sur l'emploi associatif : l'accompagnement conduirait à créer 2,3 emplois en moyenne par association tout en améliorant la qualité de l'emploi associatif (moins d'emplois dépendants de mesures d'insertion et augmentation du volume d'emploi exercé à temps plein).

Les maisons des associations se sont affirmées comme un acteur important parmi les réseaux d'accompagnement puisqu'elles se sont organisées en réseau national dès 1994. Le réseau national des maisons des associations (RNMA) se compose en effet de professionnels de maisons d'associations, d'élus, de responsables administratifs et d'experts et se donne pour mission première de conseiller les collectivités dans la mise en place de Maisons des associations.

Par ailleurs, les réseaux associatifs eux-mêmes ont organisé en interne des outils de gestion adaptés aux besoins sectoriels : les clubs « asso emploi » se destinent aux associations sportives parisiennes et franciliennes, les CREAI s'adressent aux établissements sociaux et médico-sociaux, l'Union nationale pour l'habitat des jeunes (UNHAJ) développe des dispositifs de diagnostic de territoire et des études pré-opérationnelles (faisabilité de projets de réhabilitation

par exemple) ou encore Coordination Sud qui propose aux organisations de solidarité internationale un appui pour l'accès aux financements.

L'accompagnement technique dans l'organisation du travail associatif se caractérise donc par une large diversité d'organismes et de pratiques qui rend peu lisible la dynamique globale de structuration du monde associatif qui en résulte. Bien sûr, le phénomène de la gestion n'est pas nouveau dans le monde associatif. A cet égard, le numéro spécial que la revue *Entreprises et histoire* a consacré au thème de la « gestion des associations à but non lucratif » montre que les pratiques gestionnaires sont présentes dès les premiers usages de la loi de 1901. Néanmoins, la conversion massive de petites et moyennes associations en « entreprises associatives », pour lesquelles la transition se révèle très souvent irréversible, est une tendance lourde observée surtout depuis les années 1980.

L'ESPRIT SOLIDAIRE FACE AUX PRATIQUES GESTIONNAIRES

La conversion¹¹³ des entreprises sociales et solidaires aux pratiques gestionnaires signifie-t-elle l'abandon de toute éthique militante, c'est-à-dire de tout ce que l'on peut attribuer à « l'esprit solidaire » ? Une telle question renvoie d'emblée à celle de la posture du chercheur : reprendre les déplorations des acteurs sur la perte de « l'âme », comme les prêtres déplorent la crise des vocations, présente le risque de sombrer dans la dénonciation et de légitimer les classements indigènes entre « vraies » et « fausses » entreprises « sociales et solidaires ». Pour éviter cet écueil, il est préférable d'étudier les pratiques concrètes et les usages que font les organisations de ces méthodes de gestion. A travers l'exemple du calcul actuariel dans les mutuelles de santé et du *fundraising* dans le monde des organisations humanitaires, on comprend que le mouvement relève davantage des formes spécifiques de déclinaison des pratiques gestionnaires dans l'« ESS » que de la simple pénétration unilatérale des outils de l'entreprise qui pervertiraient la « pureté » du monde solidaire. Preuve supplémentaire de cette porosité, nombreux sont en effet les exemples où « l'économie sociale » fait l'objet de réappropriations par les entreprises commerciales : que ce soit le label « mutuelles » récupérés par les sociétés d'assurance ou les diverses codes de « bonnes pratiques » pour lesquelles les institutions de l'économie sociale sont souvent les pionnières. Autrement dit, entre secteur marchand et « économie sociale », les frontières sont en redéfinition permanente même si la capacité inépuisable du capitalisme à se renforcer des critiques qui lui sont adressées demeure très largement vérifiée.

¹¹³ Conversion souvent présentée comme nouvelle mais qui de fait est inhérente au fonctionnement des organisations d'ESS depuis la naissance du secteur. On peut pour autant parler d'un phénomène d'accélération du processus concomitant à la massification du salariat et à l'intensification de la concurrence avec les entreprises commerciales.

Dès le XIX^e siècle et l'essor du mouvement mutualiste, les organisations mutualistes ont été confrontées à la nécessité de se différencier dans leurs méthodes de gestion vis-à-vis du secteur marchand. Le regard historique permet ici de se prémunir contre l'invocation d'un « âge d'or » qui aurait été perverti par le cynisme de la modernité. En effet, les tensions entre préoccupations gestionnaires et promotion des valeurs solidaires sont d'emblée au cœur des apparentes contradictions que l'« économie sociale » entend concilier. Le cas des mutuelles de santé confrontées à la diffusion du mode de calcul actuariel, qui consiste à ajuster les coûts aux dépenses de soin prévues, est sur ce point exemplaire. Sous l'influence d'Adolphe Quételet, les méthodes probabilistes se diffusent progressivement dans le monde mutualiste, notamment à partir de la loi de 1898 qui scelle l'identité collective de la mutualité en la séparant du secteur concurrentiel et lucratif. C'est en effet au moment où les valeurs de la mutualité s'affirment – la Fédération Nationale de la Mutualité Française sera créée en 1902 – que les menaces qui pèsent sur son autonomie à l'égard des sociétés commerciales d'assurance sont les plus prégnantes. Lorsque le ministre Charles Dupuy envisagera en 1895 de transférer la tutelle de la mutualité au Ministère du commerce, près d'un millier de sociétés de secours mutuels seront mobilisées contre ce projet au nom de leur attachement au maintien de la distinction avec le secteur commercial. Ce qui conduira le président du conseil, Casimir Périer, à la démission. L'idéologie mutualiste s'appuie ainsi sur une éthique philanthropique héritée des premières sociétés de secours mutuel et va connaître, avec le développement du solidarisme, une étape décisive dans la structuration de sa doctrine. Un mutualiste comme Henri Vermont, président de l'émulation chrétienne de Rouen, exprimera ainsi en termes manichéens la différenciation qu'il convient selon lui, d'établir entre deux pratiques trop longtemps confondues : « l'assurance est œuvre d'égoïsme et d'intérêt privé, et la mutualité œuvre de solidarité de dévouement et d'intérêt général ».¹¹⁴ Au delà de cette rhétorique, des voix se font pourtant entendre pour souligner les analogies dans les pratiques gestionnaires de calcul des risques entre sociétés d'assurance et institutions mutualistes. Ainsi, Emile Cheysson, ingénieur polytechnicien qui a dirigé l'usine Schneider du Creusot de 1871 à 1874 où il met en pratique les idées paternalistes préconisées par son maître à penser, Frédéric Le Play, se montre très tôt critique à l'égard de l'archaïsme des sociétés de secours mutuel. Selon Patricia Toucas, il plaide pour une application « humaniste » de la « science actuarielle » qui doit « se faire aimable et souriante ». Militant ardent de la mutualité, Cheysson reconnaît pourtant dans la *Revue de la prévoyance et de la mutualité* que les sociétés de secours mutuels doivent se conformer aux méthodes de calcul des risques utilisées par les compagnies d'assurance : « il est vrai que ces dernières [les compagnies d'assurance] s'inspirent de l'intérêt de leurs actionnaires et poursuivent

¹¹⁴Patricia Toucas-Truyen, *Histoire de la mutualité et des assurances*, Paris, La Découverte, 1998.

un profit matériel, tandis que les institutions mutualistes ne recherchent d'autres bénéficiaires que celui d'aider leurs clients à lutter contre la maladie ou la vieillesse. Mais si le mobile diffère, les règles techniques sont les mêmes. Il n'y a pas deux arithmétiques ; il n'y en a qu'une, qui n'est pas moins vraie. (...) ». Cheysson n'est pas isolé, d'autres mutualistes comme Victor Lourties, médecin catholique et ministre du commerce, de l'industrie et des PTT, se positionneront sur le même registre d'un humanisme éclairé par la science. Ce dernier déclarera à l'occasion du premier congrès international de la mutualité : « gardons scrupuleusement le caractère fraternel et philanthropique de la mutualité ; mais que pour elle, comme pour toutes les autres sciences sociales, la science expérimentale soit le flambeau qui éclaire le chemin et montre le but à atteindre ». Le travail historique réalisé par Patricia Toucas fait nettement apparaître que les luttes pour la délimitation des frontières entre mouvement mutualiste et secteur commercial se cristallisent dès l'origine autour des pratiques concrètes d'assurance. Elles sont de fait permanentes et se recomposent en fonction des différentes configurations historiques et les divers jeux d'alliance avec l'Etat et le mouvement syndical. Depuis la fin des années 1980, la crise financière de la protection sociale a favorisé la multiplication des pratiques en « contradiction » avec les valeurs de la mutualité dont notamment la sélection des adhérents afin d'exclure les « mauvais risques » (et donc les publics les plus vulnérables).

Le rappel de ces conflits symboliques et historiques permet ainsi de relativiser les débats suscités par l'appropriation de techniques issues du marketing comme le *streetfundraising*¹¹⁵ et qui connaît un succès certain dans les organisations humanitaires. En effet, une structure associative comme AIDES a ainsi enregistré une multiplication par deux du montant des dons privés entre 2005 et 2006 recueillis dans le cadre de campagnes de sensibilisation dans les médias et de collectes de rue. Ces ressources privées représentent désormais 27% de ses ressources. Ce constat va à l'encontre des représentations traditionnelles qui présentent les associations comme des acteurs de la solidarité publique. L'exemple d'AIDES est emblématique d'une évolution très profonde du rapport de la société française à la générosité privée : selon l'administration fiscale, en 2005 près de 9 % des ménages, assujettis à l'Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques, ont déclaré à l'administration fiscale avoir effectué un don au profit d'organismes d'aide aux personnes en difficulté (cette même proportion était de 5% en 2000).¹¹⁶ Les montants en jeu ont également très fortement augmenté : ils ont plus que doublé sur la période (220 millions d'euros

¹¹⁵ Littéralement : collecte de fonds de rue. Ce terme fait référence à l'activité organisée des professionnels du marketing social, dans le cadre de sociétés commerciales comme par exemple "ONG Conseil", qui proposent leurs prestations aux ONG et associations qui souhaitent recourir à la générosité privée pour financer leurs actions.

¹¹⁶ Elise Amar, Solveig Vanovermeir, « Donner aux organismes caritatifs. Est-ce seulement une question de niveau de vie ? », in *Insee première*, n°1186, mai 2008, p.

en 2000, en euros 2005). L'étude souligne également que les ménages les plus modestes sont ceux qui donnent le plus, proportionnellement à leurs revenus et après déductions fiscales. Par ailleurs, il est tout aussi frappant de constater que ces opérations font appel à des techniques de marketing similaires à celles utilisées dans le secteur marchand et que les jeunes diplômés des écoles de commerce et de gestion constituent une main d'œuvre de plus en plus recherchée par ces organisations ; ce qui conduit à une homogénéisation des techniques de collecte comme le mettent en évidence certains spécialistes du marketing social et humanitaire. L'extension du marketing dans la sphère du *non profit sector* américain s'est développée durant les années 1970 aux Etats Unis et trouve sa raison d'être dans la conquête de nouvelles positions professionnelles pour une profession en expansion. D'abord adopté par les partis politiques, le recours au marketing direct (par courrier postal) est, comme le montre Sylvain Lefèvre, utilisé ensuite par la « myriade de groupes issus du Mouvement des années 1960, avec d'un côté les groupes écologistes, pacifistes, anti-racistes, *Pro-Choice* (pour le droit à l'avortement), féministes, de contrôle des armes, et de l'autre, les groupes religieux conservateurs, contre le contrôle du port d'armes, *Pro-Life* (anti-avortement), voire de ségrégation raciale, s'organisent mais sans que les deux partis, Démocrate et Républicain, ne leur ouvrent vraiment leur porte ».¹¹⁷ Il faut attendre une décennie pour que ces méthodes se diffusent en France par l'intermédiaire de « passeurs » comme Alexandre Basdereff, diplômé de l'ESSEC, dont le parcours professionnel commence au RPR avec la mise en place d'outils de collecte de dons auprès des particuliers : « A la fin des années 1980, il étendra l'activité de son agence de communication et marketing à la collecte de fonds pour les associations et fondations du secteur non-lucratif et en fera l'un des principaux acteurs du secteur, obtenant notamment de gros budgets comme ceux du Téléthon, des Pièces jaunes, de l'UNICEF, d'Handicap International, de l'Armée du Salut ou encore de l'ARC (après le scandale Crozemaire). La suite de la carrière de cet acteur est riche d'enseignements : nommé directeur du SIG (Service d'Information du Gouvernement) en 1995, il le quittera après la dissolution de 1998, et développera parallèlement à son agence une des entreprises leaders du commerce en ligne ». Des organisations pionnières comme Amnesty International, Greenpeace ou Médecins sans frontières, vont également construire en enjeu stratégique la provenance des fonds : devenir indépendant des subventions étatiques (et dans une moindre mesure, des entreprises privées) devient une des conditions de l'indépendance politique.

L'usage de ces méthodes va susciter de nombreuses polémiques parmi lesquelles la controverse évoquée, qui a opposé le pôle managérial de MSF, conduit par Claude Malhuret et

¹¹⁷Sylvain Lefèvre, *Mobiliser les gens, mobiliser l'argent : les ong au prisme du modèle entrepreneurial*, Lille, École doctorale n° 74, Faculté des Sciences Juridiques, Politiques et Sociales., Université de Lille 2, 2008.

défendant la structuration d'une organisation puissante via la salarisation, la croissance des effectifs et des moyens, à celui défendant le bénévolat et une apologie des opérations légères et improvisées, défendu par Bernard Kouchner est souvent citée comme figure paradigmatique de l'opposition à l'introduction des logiques marketing. Pour Sylvain Lefèvre, cette polémique « masque, par son caractère éclatant, la nature du processus dans de nombreuses ONG, où les oppositions et dilemmes sont plus nuancés, moins verbalisés et plus souterrains ». Le scandale de l'ARC qui éclate en 1994, l'accentuation du contrôle de l'Etat par l'intermédiaire de l'inspection générale des affaires sociales sur les associations faisant appel à la générosité publique par la loi du 28 mai 1996 et la perspective de la saturation du marché des dons vont ensuite ternir quelque peu l'enthousiasme pour le *fundraising*. L'enquête réalisée par Sylvain Lefèvre révèle que le profil des professionnels de ce secteur évolue fortement dans le milieu des années 1990 : « Très majoritairement issus de petites écoles de commerce de province, ils pâtissent de la dégradation du marché du travail qui touche durement le secteur privé au début des années 1990. Ils optent pour le secteur associatif en reconvertissant leur savoir faire marketing et commercial, soit après une réorientation professionnelle (licenciement ou malaise grandissant au sein de l'emploi occupé en entreprise), soit faute de mieux, devant l'assèchement du marché du travail pour les demandeurs d'emploi dans leur créneau, soit enfin à l'issue d'études où ils n'ont pas trouvé leur voie. Si ces trois modes de réorientation semblent peu comparables, il est en revanche intéressant d'observer les processus similaires qui ont mis sur la voie associative ces individus, et notamment des expériences souvent vécues sur le mode de la "retrouvaille de soi" ». Après cette crise, les années 2000 semblent porteuses d'un renouveau pour ces pratiques qui ont acquis une « légitimité paradoxale » selon les termes de l'auteur. En effet, le *fundraising* demeure entaché d'un rapport toujours suspect à l'argent, ce qui vaut aux collecteurs de fonds d'être mis au ban de la « famille associative » : « les bons résultats n'ont ni effacé les stigmates du *dirty work*, ni renforcé l'intégration des collecteurs au sein de leur structure comme faisant partie de la "famille associative". Au contraire, tout se passe comme si la consécration des collecteurs s'était construite autour d'un isomorphisme toujours accru entre ce secteur et celui des entreprises privées ».

CHAPITRE 4. SERVIR LA CAUSE ET S'EN SERVIR

Depuis qu'elle existe, l'« économie sociale » a toujours cherché à incarner un rapport au travail particulier, qui repose sur des valeurs différentes de celles de l'économie capitaliste. L'analyse détaillée réalisée par Michel Lallement de l'entreprise fondée par Jean Baptiste André Godin à Guise dans l'Aisne, montre bien qu'elle reposait déjà sur des règles particulières d'organisation du travail en matière de rémunération, de gestion des carrières et de prises des décisions. L'utopie sociétaire de la réconciliation du travail et du capital suppose en effet de ne pas dissocier le travailleur du citoyen et de favoriser la participation collective des salariés dans l'organisation. Un siècle et demi après cette expérience, ces aspirations ne sont pas restées lettre morte. Le monde associatif, coopératif et mutualiste se pose souvent comme un monde du travail où les pratiques professionnelles sont revendiquées comme « alternatives » ou « solidaires » : qu'il s'agisse du management, de la communication, de la gestion voire de la finance. De même, la promotion de la figure de « l'entrepreneur solidaire » décrit par Fanny Darbus dans le domaine des coopératives d'activité et d'emploi, ou du « travailleur solidaire », dans le monde associatif, continue de nourrir la croyance dans l'avènement d'un modèle alternatif au salariat fordiste des Trente Glorieuses. En outre, les luttes sociales sont systématiquement euphémisées par l'invocation des valeurs démocratiques dans les organisations de l'« ESS ». L'influence historique de l'association du capital et du travail fondée par Godin dans son Familistère de Guise est encore aujourd'hui prégnante et colore les ambitions exprimées par les institutions d'« ESS », au travers notamment du leitmotiv : « travailler autrement ».

Cette devise présente une conception du travail qui cesse de le considérer, tel que le préconise l'approche économique standard, comme une « désutilité ».¹¹⁸ Cette notion envisage qu'en échange d'une certaine quantité de travail, qui nécessite un effort productif en termes de dépense d'énergie et de savoir-faire, le salarié perçoit une compensation équivalente à un temps de loisir. Dans ce cas, l'activité professionnelle ne procure aucune satisfaction intrinsèque. Or, dans le cas du travail artistique, comme comparativement dans les entreprises de l'« ESS », contribuer à une cause en adéquation avec ses valeurs éthiques peut procurer, aux yeux d'une majorité des acteurs, une forme d'accomplissement personnel.

DES TRAVAILLEURS INTÉGRÉS AU SALARIAT

¹¹⁸ Pierre-Michel Menger, *Le travail créateur*, Paris, Gallimard, 2009.

Par l'affiliation quasi-systématique au salariat, les « travailleurs solidaires » appartiennent à une catégorie collective construite par l'histoire des luttes sociales. Dans sa « critique » du droit du travail, Alain Supiot a particulièrement insisté sur la force intégratrice du salariat comme expérience collective universelle : « les catégories du droit du travail contribuent à forger une identité collective principalement fondée sur l'opposition des intérêts des employeurs et des salariés, et à réunir ces derniers dans un sentiment d'appartenance à une même communauté de travail ». ¹¹⁹ S'il est d'usage de présenter les travailleurs de l'« ESS » comme des « militants », nos enquêtes ont montré que leurs attentes par rapport à l'emploi sont les mêmes que celles des autres salariés sur le marché du travail : ils recherchent avant tout un emploi stable et des perspectives d'évolution ; ils se montrent attachés aux normes du salariat et peuvent même se mobiliser pour les faire valoir. La cohésion du groupe formé par les dirigeants, les salariés et les bénévoles autour d'une cause commune ne les protège pas pour autant des conflits propres à tout espace professionnel. L'arrivée progressive de nouvelles générations de salariés, plus diplômés, plus disposés à faire carrière, plus socialisés à la revendication, facilite, parfois même *via* des mouvements de grève ou au travers de la création de syndicats, l'expression plus *décomplexée* de la défense de leurs intérêts de travailleurs.

PAS DE PROFIT, PAS DE CONFLIT ?

A en croire les discours enchantés des « patrons » de l'« ESS », l'absence de distribution de dividendes à des actionnaires attesterait de l'absence d'un antagonisme entre le capital et le travail tel qu'il existe dans les entreprises lucratives ; antagonisme que les valeurs de l'« économie sociale » seraient parvenues à conjurer par les vertus de la « démocratie directe ». Certains « patrons » de l'« ESS », comme Pierre Duponchel, fondateur de la SCOP « Le relais », spécialisée dans la collecte, le tri et le recyclage de textiles usagés, déclare ne pas fonctionner « comme dans le système capitaliste classique où les salariés élisent des délégués du personnel et forment un comité d'entreprise pour avoir accès à des informations et faire pression sur la direction – puisque la direction représente le capital et qu'on est bien, lors de la répartition du bénéfice, dans un rapport capital-travail. Au Relais, ce rapport là n'existe pas, nous sommes tous sur le même bateau. Donc, nous ne fonctionnons pas par délégation mais en démocratie directe ». Raisonement qui conduit l'auteur, quelques pages plus loin, à reconnaître que le Relais ne dispose pas, contrairement à n'importe quelle entreprise, d'institutions de représentation du personnel (délégués du personnel, comité d'entreprise).

¹¹⁹Alain Supiot, *Critique du droit du travail*, Paris, Puf, QUADRIGE, 2002 (1 édition 1994).

Pour autant, ces croyances dans les bienfaits d'un fonctionnement démocratique et égalitaire, partagées par un grand nombre de dirigeants, qui s'illustrent par la dénégation de la hiérarchie et la phobie des organigrammes,¹²⁰ n'excluent pas l'émergence de conflits sociaux. Celui qui s'est exprimé publiquement au printemps 2010 au sein de l'association Emmaüs constitue un exemple emblématique de cette tension.

Le soir du 9 mars 2010 au journal télévisé de TF1, Claire Chazal, présentatrice vedette de la chaîne, lance un reportage sur cette grève inédite. Commettant, dans la foulée de son commentaire, un beau lapsus, la journaliste précisera que les auteurs du sujet sont allés rencontrer les « bénévoles » de l'association. Durant toute la séquence enregistrée, ce sont bel et bien les travailleurs sociaux, salariés et mobilisés dans le conflit, qui ont été interrogés par les auteurs du reportage. Le seul bénévole interrogé sera le président de l'association dont le témoignage fort bref clôturera l'enregistrement. Le lapsus de Claire Chazal est ainsi parfaitement révélateur des représentations collectives à l'égard du monde associatif. Le reportage se clôt sur l'indignation du président de l'association, qui représente le seul véritable « bénévole » du groupement, et qui invoque le « désengagement de l'Etat » pour expliquer les conditions de plus en plus difficiles dans lesquelles travaillent les salariés d'Emmaüs. Le reportage télévisé ne s'est pas intéressé aux causes profondes de la mobilisation, mais se contente d'évoquer la dégradation des conditions de travail à l'intérieur de l'association. L'interpellation des pouvoirs publics par le président laisse entendre que la responsabilité du conflit résulte d'une diminution du soutien de l'Etat. Or, les interviews réalisées auprès des salariés grévistes permettent de faire apparaître des causes plus endogènes au conflit. Parmi celles-ci, les inégalités salariales à l'intérieur de certaines catégories du personnel, les conséquences de la mise en application de la « stabilisation » (ouverture permanente des centres d'hébergement d'urgence qui étaient auparavant restreints à l'accueil de nuit) prescrite par la loi de 2007¹²¹ et, enfin, surtout la réorganisation des services réalisée en 2008 sur les conseils d'un cabinet international de consultants en organisation font apparaître des tensions profondes entre la mission sociale d'Emmaüs comme « association » et les pratiques gestionnaires croissantes d'Emmaüs comme « organisation ». Parmi ces facteurs, il semble que la réorganisation interne ait multiplié les conflits de pouvoir au sein des personnels de l'encadrement intermédiaire. Selon l'un des salariés d'Emmaüs interviewés, la reconfiguration des

¹²⁰ Lors d'entretiens menés tant dans les associations que dans les coopératives ou les mutuelles, il est fréquent que les dirigeants revendiquent l'absence d'organigramme, signifiant ainsi leur attachement à des relations professionnelles non hiérarchisées. Les propos de ce directeur d'une fédération régionale d'une banque coopérative est à ce titre éloquent : « Je ne suis pas favorable aux organigrammes qui voudraient faire croire à une hiérarchie figée, classique, qui ne reflète en rien la réalité de l'entreprise mutualiste ».

¹²¹ Loi n°2007-290 du 5 mars 2007 instituant le droit au logement opposable et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale.

liens hiérarchiques et d'autorité entre les différents services prescrite par ce cabinet serait la cause majeure des dysfonctionnements. L'absence de connaissance du monde associatif et des politiques publiques est également stigmatisé par l'enquêté :

« Ils auraient griffonné sur un coin de table, ça aurait été pareil »

Enquêté : Le facteur profondément endogène pour moi c'est la gouvernance. La réorganisation n'a absolument pas été pensée en termes d'identités professionnelles, absolument pas pensées en termes de dynamique métier, absolument pas pensées en termes d'action sociale et de travail social. Ça a foutu en l'air la dynamique professionnelle de beaucoup de personnes. En plus, d'autres questions comme le transfert de compétences par exemple.

Enquêteur : La réorganisation a été confiée à des prestataires extérieurs ?

Enquêté : Oui, des consultants, des gens sympas quoi !

Enquêteur : Un cabinet d'audit ?

Enquêté : Oui. Ils ont établi soit disant un « diagnostic » (*ironique*). En se basant sur une vingtaine ou une trentaine d'interviews. Et puis évidemment, au lieu de partir du bas vers le haut, ils partent du haut vers le bas... Tu vois bon ! C'est leur spécialité, en même temps ils savent où est le client ! Ils auraient fait un audit en deux mois... Non mais honnêtement ! Deux mois... Ils n'ont même pas fait un audit en deux mois. Ils auraient griffonné sur un coin de table, ça aurait été pareil. Et ils proposent un organigramme complètement déconnecté des politiques publiques, des dynamiques professionnelles, des personnes.

[Homme, salarié de l'association Emmaüs]

Le renvoi par le président de la structure à la responsabilité de l'Etat, et donc à une cause exogène à l'association, participe de l'euphémisation des dissensions sommes toutes classiques entre les différents niveaux hiérarchiques d'une entreprise. « Servir en premier le plus souffrant » constitue la devise fondatrice de l'association Emmaüs.. Avec la rationalisation de l'organisation du travail et le recrutement croissant de salariés (passés d'une dizaine au début des années 1980 à plus de 500 aujourd'hui), cette devise prend une tonalité particulière. En effet, la dégradation des conditions de travail, engendrée notamment par la création des établissements dits de « stabilisation », conduit à un sentiment de désenchantement sur les buts poursuivis par le groupement, comme le dit très clairement ce même salarié de l'association : « on ne sauve plus le monde tous les jours. » :

« On ne sauve plus le monde tous les jours »

Enquêté : En gros, on reste fidèles au fondateur. Le fondateur [L'abbé Pierre] a dit : « Servir en premier le plus souffrant ». Donc, on sert en premier le plus souffrant. Et du coup, ça veut dire que les plus exclus des plus exclus. Donc ceux qui ne vont pas aller dans les CHRS quand il va faire froid, c'est Emmaüs qui va les accueillir. On ne va pas être les seuls. Mais en gros lorsque la commande publique dit « bon on ouvre un centre ». Emmaüs était fier de dire

qu'on était capable d'ouvrir un centre en une journée. On va sauver le monde quoi ! Donc on sauve le monde pendant une journée. Donc cette notion d'urgence est ambiguë parce que ça devient un mode de fonctionnement permanent des pratiques. Tout cela aux côtés d'une fonction humanitaire qui n'existe pas beaucoup et dont la carence a été mise en lumière par les enfants de Don Quichotte et Médecins du Monde. Donc effectivement, eux pour le coup faisaient vraiment de l'humanitaire. Alors qu'Emmaüs fait de l'humanitaire payé par l'Etat. Donc en fait couvrait quelque part le manque de gestion de l'Etat. Mais ça c'est profondément ancré dans les pratiques. A Emmaüs pour le coup, on ne faisait pas de distinction. C'est vrai qu'il y avait « on accueille tout le monde ». Les gars bourrés et même les sans papiers. Très important les sans papiers. Quand on oriente quelqu'un sur dossier, on l'orienté même s'il est sans papiers. Voilà en gros, le type de mission. Avec un historique de l'urgence extrêmement fort, surtout depuis le début des années 1980. Avec des CHRS qui se créent en parallèle. Avec un développement social qui se met en place. Puisque dans l'urgence, il n'y avait pas d'accompagnement pensé comme système. Mais ce système s'autoalimentait puisque la loi ne permettait pas l'accompagnement. La loi disait de remettre à la rue les personnes, tous les matins. Donc, en terme de dynamique professionnelle c'est super puisque tu sauves le monde tous les soirs. Du coup, les gens étaient portés dans leur dynamique professionnelle. Et puis suite aux lois Vautrin, avant les enfants de Don Quichotte en 2006, et ensuite arrive la notion de « stabilisation » qui a fait l'objet de circulaires par l'Etat déconcentré mais sans concrétisation législative. Là dessus, arrive l'article 4 de la loi DALO qui dit : « continuité dans les parcours d'hébergement ». Donc professionnellement, plein de gens pètent les plombs. Les responsables ne sauvent plus le monde tous les soirs. Il n'y a plus de sens de leur mission. C'est plus les gens qui bougent, c'est à eux de bouger. Et s'ils ne bougent pas, les gens s'enterrent. Professionnellement c'est extrêmement violent. On voit du coup un lot de dépressions arriver.(...)

Homme, salarié de l'association Emmaüs.

Pour autant que la grève d'Emmaüs de mars 2010 soit un exemple de conflit social dans le monde associatif, on relève d'autres précédents. En effet, la CIMADE¹²² a connu un mouvement social important parmi les formateurs du secteur « migrants », chargés de l'alphabétisation, durant le mois d'octobre 1977. Grâce aux archives de l'association que l'on a pu consulter au sein de la Bibliothèque de documentation contemporaine (BDIC) de Nanterre¹²³, il a été possible de reconstituer le fil de ce conflit à partir des sources administratives de l'association mais aussi des coupures de presse et des tracts édités par les syndicats. La mobilisation a débuté le lundi 3 octobre 1977 par l'occupation du standard téléphonique. Selon les sources de la direction, elle concerne 40% des personnels dont notamment la majorité des employés du secteur « Migrants » qui protestent contre le non remplacement d'un formateur et réclame également

¹²² Comité Inter Mouvements Auprès Des Évacués.

¹²³ Matthieu Hély remercie chaleureusement les documentalistes de cet établissement, Anne-Marie Blanchenay et Gérard Petitjean, qui ont préparé avec beaucoup de rigueur et de soin la mise à disposition de ces archives.

l'arrêt du processus engagé pour le départ du responsable du secteur « Migrants », qui, selon eux, correspond à un véritable licenciement. Le principal syndicat au sein de la CIMADE est affilié à la Fédération nationale des syndicats de services de santé et services sociaux qui regroupe aussi les services sociaux de la Ville de Paris et appartient à la Confédération démocratique du travail (CFDT). Lors de ce conflit, la direction, composée des « membres titulaires » de la CIMADE (par opposition aux « équipiers » salariés), considère que le mouvement est une tentative de pression à l'embauche, pour obtenir, par « une grève sans préavis ni discussion préalable, contre la décision du Secrétaire Général, statutairement chargé de l'embauche du personnel, et contre la décision du Bureau du Conseil de la CIMADE, l'embauche d'un salarié ».¹²⁴ Pour les salariés, le contexte de dégradation des conditions de travail est également en cause : « l'accord d'entreprise en négociation depuis plus d'un an n'a toujours pas été signé » comme le révèle un article publié par *Libération* intitulé « Grève étrange dans une entreprise-association » du 12 octobre 1977. La section syndicale de la CIMADE demande en effet depuis plusieurs mois la mise en place d'institutions de représentation du personnel (Section syndicale, Délégué du Personnel, Comité d'Entreprise). Les archives concernant les relations entre la direction de la CIMADE et l'inspection du travail portent effectivement la trace d'un courrier daté du 18 janvier 1977 (soit quelques mois avant le conflit) demandant la mise en place d'institutions représentatives du personnel (C.E).¹²⁵ La direction de la CIMADE a en effet longtemps considéré que les instances élues de l'association garantissaient à elles seules la représentation des salariés et que, de ce fait, la mise en place d'institutions dédiées au personnel était quasi superflue. La grève a ainsi eu pour effet de provoquer une prise de conscience au sein de la direction. Le procès verbal du Conseil de la CIMADE des 24 et 25 juin 1977 note en effet que : « le Conseil de la CIMADE prend acte du fait que celle-ci est à la fois un *mouvement* et une *entreprise*, et qu'à ce dernier titre, elle rémunère des salariés auxquels doivent s'appliquer intégralement les dispositions du Code du travail prévoyant notamment l'existence de sections syndicales et d'un Comité d'Entreprise »¹²⁶. Ces courriers, rédigés par les dirigeants, attestent de leur croyance en la singularité de leur univers de travail, pensé sincèrement comme préservé des conflits, comme « hors du mal ».

Concernant l'adhésion des salariés au mouvement de grève, il faut ajouter qu'une part significative du personnel manifeste sa désapprobation et disqualifie l'action syndicale. En publiant un communiqué au milieu du mouvement, le 14 octobre 1977, les salariés non grévistes considèrent en effet que les « insinuations » du Comité de grève mettent en péril l'action de la

¹²⁴ Lettres de M.Roby Bois, secrétaire général de la Cimade, à M. Philippe Boucher Journaliste au *Monde*, les 6 et 8 octobre 1977, *Archives de la Cimade*, Carton F Delta 2149/1020, BDIC Nanterre.

¹²⁵ Archives de la Cimade, Carton F Delta 2149/1005, BDIC Nanterre.

¹²⁶ Archives de la Cimade, Carton F Delta 2149/1020, BDIC Nanterre.

CIMADE et menacent directement son objet : « pour nous, indiscutablement, les grévistes se trompent d'ennemis » écrivent-ils. Ils contestent l'existence d'un véritable conflit social au sein de l'organisation : « il s'agit moins, à notre avis, d'un conflit du travail entre une section syndicale et une direction, qu'une action d'opposition devenue, de fait, un conflit entre la Section Syndicale qui regroupe une minorité et l'Association toute entière. » Au bas du texte, est apposée cette signature : « La MAJORITE (le texte est écrit en caractère d'imprimerie dans le document original) des travailleurs de la CIMADE ». ¹²⁷ On mesure ici la difficulté de mener une lutte sociale dans le cadre d'une organisation dont le but n'est pas d'enrichir les propriétaires des moyens de production mais d'accomplir un projet « éthique ». Le recours à la grève pour dénoncer la dégradation des conditions de travail risque en effet de porter atteinte à l'image publique de la CIMADE dont la pérennité repose en grande partie sur la confiance des pouvoirs publics et des militants. Le syndicat à l'origine du mouvement est bien conscient de ces contradictions puisque l'on trouve dans les archives un document qui pointe bien les différences de la situation des salariés de la CIMADE avec leurs homologues du secteur marchand : « on ne peut dire qu'il y a d'exploitation directe à la CIMADE par extorsion de plus-value, comme c'est le cas dans les entreprises où l'activité est fondée sur la recherche du profit. Mais notre situation de travailleurs à la CIMADE est semblable à celles de tous les travailleurs exploités, comme le montrent le niveau de nos salaires, l'insécurité de notre emploi, la hiérarchie dans l'institution, l'insuffisance du personnel par rapport au travail demandé. On peut donc dire que nous sommes exploités indirectement à la CIMADE comme c'est d'ailleurs le cas dans tous le secteur social et la santé (secteur public ou privé, administrations, etc.). Ainsi, on ne peut prétendre que la CIMADE est un îlot de socialisme à l'abri des contradictions de la société capitaliste ». ¹²⁸ Les salariés de la CIMADE, en tous cas ceux qui adhèrent au syndicat CFDT, se considèrent comme « indirectement » exploités. Finalement, tout comme le président de l'association Emmaüs transfère la responsabilité du conflit qui la traverse en mars 2010, les salariés de la CIMADE dénoncent en 1977 l'impérialisme de l'Etat bourgeois comme le fondement de leur exploitation ; ce qui permet aux dirigeants de se dégager de la responsabilité du conflit, de trouver, aux côtés des salariés, un « ennemi » qui ne soit pas l'entreprise solidaire et son projet, et finalement de se retrouver autour de la protection des valeurs humanistes. Dans ce contexte, les revendications syndicales remettent moins en cause la direction qu'elles n'incriminent l'Etat social, donc responsable. Le texte issu du 22^e congrès de la Fédération Santé-Travailleurs sociaux de la CFDT, tenu à Pau les 15 et 19 février 1977, précise en effet que : « la CIMADE, Association loi 1901,

¹²⁷ Archives de la Cimade, Carton F Delta 2149/1020, BDIC Nanterre.

¹²⁸ « Comment la section syndicale CFDT-SASCER de la Cimade conçoit son rôle », issu du 22^e congrès de la Fédération Santé-Travailleurs sociaux de la CFDT, Pau les 15 et 19 février 1977, *Archives de la Cimade*, Carton F Delta 2149/1020, BDIC Nanterre.

avec un financement de sources diverses, agit aussi dans l'intérêt de l'Etat en place. Ainsi, l'Etat français utilise l'action de la CIMADE (entre autres) pour dire : qu'il fait l'accueil et l'alphabétisation des travailleurs immigrés, qu'il accueille les réfugiés (la France, une terre d'asile...), qu'il aide le tiers monde. Cela lui permet d'utiliser l'action de la CIMADE, comme celle d'autres associations : comme alibi pour masquer sa véritable politique, pour développer toute une propagande sur son action d'accueil des réfugiés, des immigrés..., et surtout, pour réaliser de très importantes économies, puisque ce sont les donateurs qui paient ».¹²⁹

La Mutuelle générale de l'Education nationale (MGEN) nous permet de mobiliser un ultime exemple de cette singularité de l'« ESS » quant aux modalités de régulation des relations professionnelles. Créée le 8 décembre 1946, à l'instigation de militants du Syndicat national des instituteurs (SNI), elle est aujourd'hui la première mutuelle de France en termes d'effectifs et de garantie de personnes (3,3 millions). En vertu de son origine syndicaliste, elle offre aux salariés des avantages sociaux nombreux, notamment pour l'époque de sa mise en place. En contrepartie, elle attend de son personnel une adhésion à ses valeurs et à ses idéaux. La MGEN est en effet porteuse d'une « lutte pour l'idéal, pour le respect de la dignité humaine, pour la justice sociale, pour la constante amélioration des conditions morales de la vie, [qui] ne se sépare pas du combat pour la constante amélioration des conditions matérielles »¹³⁰. Par ailleurs, le recrutement des salariés de la MGEN obéit dans les années 1960-70 au principe de la cooptation et à des règles implicites destinées à garantir la fidélité des convictions de ce qui doit être vécu comme un engagement militant avant d'apparaître comme un simple placement professionnel. En contrepartie, les conditions de travail s'avèrent calquées sur la fonction publique : en 1958, les deux conventions collectives mises en place précédemment fusionnent au sein d'une convention unique qui conserve la référence à la fonction publique. Charlotte Sinay-Lange relève que la grille indiciaire adoptée est même plus avantageuse que celle de la fonction publique puisqu'elle permet l'accès à la rémunération maximale en quinze ans, contre vingt-et-un ans. Les contrats de préretraite ainsi que les congés pour enfant malade s'avèrent également plus avantageux, ce qui est présenté en interne comme une conquête liée à l'origine syndicale de la MGEN. Il s'agit d'abord et avant tout de fidéliser une main d'œuvre dont les qualités sont rares. En dépit de ces protections salariales exceptionnelles, d'importants conflits sociaux ont lieu, ce qui suscite la stupeur des administrateurs qui ne se pensent pas comme des « chefs d'entreprises » mais plutôt

¹²⁹ « Comment la section syndicale CFDT-SASCER de la Cimade conçoit son rôle », issu du 22^{ème} congrès de la Fédération Santé-Travailleurs sociaux de la CFDT, Pau les 15 et 19 février 1977, *Archives de la Cimade*, Carton F Delta 2149/1020, BDIC Nanterre.

¹³⁰Charlotte Sinay-Lange, « *Syndicalistes contre syndicalistes* ». *La politique salariale de la Mutuelle générale de l'Education nationale (1946-1991)*, Université de Nantes, « Colloque International « Economie sociale et solidaire : nouvelles pratiques et dynamiques territoriales » », 2008.

comme des militants issus du syndicalisme. L'un des conflits les plus longs est celui de 1972 qui se déroule dans un contexte de renégociation de la convention collective que la direction souhaite diviser en trois branches. Il atteindra son point culminant le 9 octobre 1972, lorsque les manifestants occupent le siège national et séquestrent Denis Forestier dans son bureau. Comme l'écrit Charlotte Sinay-Lange : « cette grève est l'occasion pour le président de la MGEN de prendre conscience du fait que *« ce conflit pose, ou plus exactement repose, sur un problème nouveau : celui des constructions syndicalo-mutualistes par rapport à leurs employés(...) »*. Les administrateurs mutualistes commencent alors à réfléchir à la spécificité de leurs relations avec le personnel ».¹³¹

Ces conflits « sont révélateurs du décalage croissant qui s'opère entre les militants mutualistes, porteurs du programme idéologique fondateur de la mutuelle, et leur personnel, qui se retrouve de moins en moins dans ce projet et qui (...) n'a plus le sentiment d'appartenir à une construction collective qui serait, par essence, différente d'une entreprise classique (...). Il perçoit ses employeurs comme des patrons ordinaires ».¹³² Les administrateurs de la MGEN ont certainement attendu de leurs salariés un investissement total, à l'image de leur propre dévouement militant.

La non-lucrativité, c'est à dire l'absence de répartition individuelle des excédents budgétaires de l'association, n'empêche pas les personnels salariés, dont la mission consiste à accomplir l'objet social du groupement, de s'appropriier tout en les recodant les pratiques et les discours de la lutte syndicale telle qu'elle s'observe au sein des entreprises capitalistes. C'est en tous les cas ce que montrent les luttes sociales d'Emmaüs en 2010, de la CIMADE en 1977 et de la MGEN en 1972.

PAS DE PATRONAT, PAS DE SYNDICAT ?

La résolution des conflits, observée lors de nos différentes investigations, porte la trace de la défense collective de l'idéal associatif, coopératif ou mutualiste. Dans le conflit social au sein d'Emmaüs, le protocole de fin de conflit signé par la direction et les délégués des syndicats FO, CGT et Sud le 15 mars 2010 fait explicitement référence à la préservation de « l'esprit associatif » pour justifier la mise en place de mesures de communication interne telles que la tenue régulière de réunions de concertation ou l'attribution de coordonnées électroniques pour chaque salarié.

¹³¹Charlotte Sinay-Lange, « Le "patron" MGEN : un exemple de gestion salariale syndicalo-mutualiste (1946-1991) », in *Le Mouvement social*, 232, (3), pp. 75-90.

¹³²Véronique Aubert, Alain Bergounioux, Jean-Paul Martin, René Mouriaux, *La forteresse enseignante : la Fédération de l'Education nationale*, Paris, Fayard, 1985, p. 169.

PROTOCOLE DE FIN DE CONFLIT « POUR PERMETTRE L'ECOUTE ET L'ECHANGE ENTRE TOUS LES ACTEURS DE L'ASSOCIATION ET ASSURER UN ESPRIT ASSOCIATIF », ASSOCIATION EMMAÛS, 15 MARS 2010.

Sans attendre les conclusions de l'expert CHSCT, des réunions donnant lieu à la transmission de comptes rendus et pouvant associer l'ensemble des acteurs (salariés, compagnons et bénévoles) seront organisées pour permettre à chacun de participer à un travail collectif au moins 2 fois par mois. Ces réunions pouvant être organisées au sein de chaque service (au moins une fois par mois) dans les territoires, ou par métier(s) dans l'ensemble de l'association.

Mise en œuvre après précision sur les modalités à partir du 1^{er} avril 2010.

Un espace d'échange « les forums du 32 » sur les thèmes choisis en commun tous les quinze jours : intégrant les questions issues de la commission de veille prévue aux chapitres précédents

Mise en œuvre immédiate : prochain Forum sur le thème de la gestion de la violence le mercredi 24 mars 2010.

Chaque salarié disposant désormais d'une adresse email professionnelle, formation pour que chacun puisse lire sa boîte email et mise en place d'un annuaire interne des adresses email pour faciliter les échanges.

Mise en œuvre avant fin avril 2010.

Mise en place d'un site intranet pour que chaque salarié puisse disposer de toutes les informations pouvant le concerner (dont les comptes-rendus de CE et de DP) et page dédiée pour les institutions représentatives du personnel et les syndicats (qui pourront y « afficher » leurs tracts) et la commission de veille.

Mise en œuvre avant fin juin 2010, et de façon provisoire dans cette attente, envoi par mail à tous les salariés des PV des réunions et des tracts syndicaux par la direction.

De la même manière, le mouvement de grève sans précédent conduit par les salariés du Crédit Mutuel de Loire-Atlantique et du Centre-Ouest en 1998-99 et le règlement rapide du conflit offre un autre exemple de la manière dont « l'esprit solidaire » peut participer à produire un consensus. Les revendications salariales portaient principalement sur la conversion des contrats à durée déterminée en contrats à durée indéterminée, la création de plusieurs dizaines d'emploi, la suppression du système d'évaluation individuelle des performances des commerciaux, le gel des « externalisations » – c'est-à-dire l'arrêt pendant au moins trois ans des créations de filiales (souvent capitalistes) reprenant à leur compte certaines activités de la banque – et enfin le gel de la restructuration du service informatique par IBM. Ces exigences, toutes assez classiques dans les revendications salariales, sont justifiées dans les discours eu égard à l'identité mutualiste de la banque. Les salariés grévistes sont d'autant plus en capacité de mobiliser l'argument de « l'entreprise sociale » qu'à la même époque l'Etat vient de choisir le Crédit Mutuel pour le rachat du CIC. Dominique Strauss-Kahn, alors ministre des finances, loue

avant tout les qualités sociales de la banque et justifie la décision de l'Etat eu égard à des « considérations sociales », au « maintien de l'emploi », à une « concertation approfondie avec les partenaires sociaux et les élus locaux ». ¹³³ Partout dans la presse, représentants syndicaux et dirigeants des deux banques mettent en avant le « mieux-disant social » ¹³⁴ du Crédit Mutuel, en comparaison de ses concurrents présentés comme moins fiables en termes de garanties « humaines ». Ce rapprochement symbolique de l'Etat et du Crédit Mutuel offre finalement une nouvelle légitimité à l'exercice local d'une mutualité de crédit plus sociale qu'économique. En affichant délibérément la mission socio-éducative qui est la sienne, incarnée notamment au travers de sa promesse de maintenir voire de créer des emplois (promesse largement médiatisée), le Crédit Mutuel offre à ses salariés la possibilité de revendiquer légitimement le droit au « travailler autrement » ¹³⁵ et à ses dirigeants, notamment bénévoles, des arguments pour un règlement rapidement négocié du conflit autour de l'attachement collectif au « mutualisme ».

Dans ces conditions, on comprend aisément la surprise des dirigeants de l'« ESS » qu'a pu provoquer la fondation le 10 février 2010 du premier syndicat trans-sectoriel rassemblant explicitement les « travailleurs » (au sens large c'est à dire incluant les volontaires, les stagiaires, les intermittents, les salariés en contrat aidé, etc.) du secteur associatif créé sous le nom « d'ASSO » (Action pour les salariés du secteur associatif) ¹³⁶. Cette initiative inédite s'accompagne également du malaise des salariés quant à la légitimité de l'expression de leur revendication. Définir la spécificité du rapport au travail des professionnels de l'économie sociale et solidaire est un enjeu affirmé dans la note de cadrage du 25 novembre 2009 rédigée par les membres fondateurs d'ASSO : « Nous pensons qu'il est nécessaire aujourd'hui de proposer une organisation syndicale qui réponde à la spécificité du secteur associatif lié à l'engagement de ses salariés comme de ses employeurs, au-delà du champ professionnel de l'association ». L'ambition de ce syndicat, affilié à l'Union Solidaires, est forte : « déboucher sur une convention collective adaptée aux spécificités du secteur associatif ». Le 7 avril 2010, le syndicat a organisé sa première réunion publique à Paris. Une centaine de personnes étaient présentes dont de nombreux salariés entre 25 et 35 ans dans

¹³³ Propos de Dominique Strauss-Kahn, recueillis par Sophie Fay et Pascale Santi, *Le Monde*, 16 avril 1998.

¹³⁴ Propos de Rémi Letort (CFTC), recueillis par David le Bailly, *Les Echos*, 15 avril 1998.

¹³⁵ Recueillis pendant le mouvement de grève auprès des salariés et des élus de la fédération LACO, les propos placent l'argument mutualiste au cœur des négociations : « Ce n'est pas une question de sous. Nous voulons des moyens pour faire proprement notre travail, il est grand temps de refonder un pacte social pour remettre l'entreprise sur la voie de son éthique ; On a honte de la situation actuelle ; D'un côté on utilise l'attachement des gens à l'entreprise et à ses valeurs, de l'autre, on dévoie ces mêmes valeurs en disant aux salariés : "remplissez vos objectifs" ; La direction est restée longtemps figée. Elle a sous-dimensionné le problème avant de comprendre notre volonté de travailler dans la dignité ; le fossé entre la direction et le personnel est de plus en plus important. Nous avons désormais un type de management nouveau, des relations nouvelles qui se sont affranchis des règles mutualistes. »

¹³⁶ <http://www.syndicat-asso.fr/>

les secteurs de l'humanitaire, du commerce équitable, de l'éducation populaire, de l'action sociale ou de la protection de l'environnement. Dans un premier temps, les initiateurs de la création du syndicat rappellent les motivations à l'origine de la création du syndicat. Ainsi, Nayla, membre du bureau de ASSO : « ce qui nous motive à ASSO est que nous nous reconnaissons d'abord dans le secteur associatif plutôt que dans des branches spécifiques » (Syndicat-ASSO 2010). Annick Coupé, Secrétaire Générale de l'Union syndicale Solidaires, qui était déjà intervenue lors des réunions préalables à la création du syndicat, intervient également pour souligner que « le syndicat ASSO a donc toute sa place au sein de Solidaires pour compléter les réponses déjà existantes ».¹³⁷ En effet, des syndicats de branche, sous l'égide de « Solidaires » et des autres confédérations, existent déjà dans de nombreux secteurs (animation, social et médico-social, centres sociaux, culture, etc.) et certains peuvent craindre, à juste titre, un effet de division supplémentaire dans un monde associatif déjà très éclaté. Un échange avec la salle s'engage. Les interventions s'enchaînent et bon nombre d'entre elles soulignent les difficultés de l'engagement syndical dans le milieu associatif. Difficultés qui tiennent notamment à la tension entre l'adhésion aux valeurs incarnées par l'association et les pratiques managériales de l'employeur qu'elle est aussi par ailleurs. Comme dans les cas d'Emmaüs ou de la CIMADE, la dénonciation de l'association comme « mauvais employeur » porte atteinte, qu'on le veuille ou non, à la légitimité de la cause. L'effet est d'autant plus dommageable que les fonds proviennent de la générosité du public et des institutions publiques. Lors des premières séances préalables à la création du syndicat « Asso », plusieurs membres fondateurs avaient suggéré de donner comme dénomination au groupement : « collectif pour le syndrome de Stockholm ». Cet intitulé faisait ainsi référence à la soumission volontaire des victimes à leur tortionnaire. Ces mécanismes de soumission librement consentie, dont l'expérience de Milgram qui a constitué un cas particulièrement spectaculaire, font écho pour certains salariés à l'expérience du travail associatif. Une majorité des personnes présentes à la réunion publique du 7 avril ont ainsi témoigné de leur malaise et de leurs difficultés à considérer l'association qui les emploie comme un adversaire avec lequel elles seraient en opposition. D'ailleurs, et d'une manière assez comparable à leurs dirigeants dont on a pu constater le malaise à se considérer comme des chefs d'entreprise, ils n'utilisent jamais dans leur prise de parole le terme de « patron ». La conciliation d'un engagement pour le projet associatif avec un engagement syndical pour faire valoir ses intérêts comme salarié a ainsi été pointé comme l'un des principaux défis pour le syndicat Asso.

Beaucoup des salariés de l'« ESS » présents lors de cette réunion publique sont de jeunes diplômés de formations du supérieur explicitement orientées vers le monde « l'ESS ». En effet, la

¹³⁷ Déclaration de création du syndicat ASSO. Voir le site internet : <http://syndicat-asso.fr/>

période de renouveau de l'« économie sociale » à la fin des années 1970 s'est traduite par la création de nombreux cursus spécialisés de formation dans l'enseignement supérieur : en 2008, le Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'« économie sociale » recensait 26 formations supérieures spécialisées dans le secteur. L'Université du Maine a été pionnière en la matière puisqu'elle est la seule à assurer une filière en 3 ans (Licence, Master 1, Master 2) à l'IUP Charles Gide. Comme le notent deux universitaires impliquées dans l'organisation de formations spécialisées, le cas du Mans a inspiré une véritable dynamique puisque « plusieurs universités de province l'ont suivie, à partir du militantisme de quelques universitaires dispersés dans des disciplines variées de sciences sociales. Ainsi, une quinzaine de masters professionnels et une douzaine de licences professionnelles accueillent aujourd'hui plus de cinq cents étudiants ».¹³⁸ Aujourd'hui, ce mouvement impulsé dans les universités se développe désormais au sein des écoles de commerce et de gestion. En 2003, l'Essec a créé une chaire « d'entrepreneuriat social », financée par la Macif, la Maif, la CDC mais aussi Eco-Emballage, Red Cats et SFR. En 2005, HEC l'a suivie avec une majeure, « Alternative management », qui offre une spécialisation en dernière année, et l'Insead a ouvert un programme « Entrepreneuriat social ». Les écoles de commerce de province semblent les suivre, avec des appellations diverses (« Chaire d'« économie sociale et solidaire » », « Chaire d'économie sociale et management », « chaire Entrepreneuriat social »). Depuis le début des années 2000, les jeunes actifs, de plus en plus diplômés, et formés spécifiquement à « l'ESS », se destinent à y « faire carrière », alors que leurs aînés avaient massivement été formés sur le tas. Faire carrière dans ce secteur n'est d'ailleurs plus perçu comme un parcours de marginalisation sur le marché du travail et se révèle même être symboliquement valorisant. Travailler dans l'« économie sociale et solidaire » devient une aspiration forte parmi les jeunes diplômés qui sont nombreux à fréquenter les salons de « l'emploi responsable » organisés à Paris et à l'échelle locale par les institutions de « l'ESS ». Ce processus de professionnalisation des « métiers solidaires » et l'élévation du niveau de qualification qui l'accompagne participent sans aucun doute à l'institutionnalisation de la revendication salariale et des relations professionnelles avec le « patronat ».

LES RESSORTS DE L'INTÉRÊT AU DÉSINTÉRESSEMENT

L'histoire pluriséculaire des institutions de l'« économie sociale et solidaire » nous conduit à interroger la diversité des caractéristiques et des trajectoires de ces « travailleurs solidaires ». Il ne s'agit pas de penser une succession mécanique de générations qui se reproduiraient à l'identique,

¹³⁸Danièle Demoustier, Scarlett Wilson-Courvoisier, « L'enseignement initial de l'économie sociale et solidaire : un enjeu stratégique », in *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives-Revue internationale de l'économie sociale*, Février, n°311, 2009, p.59-69.

ni de les penser comme totalement séparées, mais plutôt de les envisager à la fois dans l'unité, la diversité et la porosité des groupes qu'ils forment. Tant historiquement par la forme bénévole que prend massivement l'activité solidaire que depuis la fin des années 1980, où on observe une dégradation des conditions de travail et des difficultés d'accès à l'emploi, les institutions de « l'ESS » s'imposent comme des espaces possibles du « travail autrement ». Ainsi, une majorité des salariés des associations, des coopératives et des mutuelles rencontrés en entretien lors des diverses enquêtes, évoquent régulièrement la « recherche de sens » comme principe de recherche d'un emploi dans l'« ESS », et revendiquent l'existence d'une « certaine humanité » dans le quotidien de leurs relations professionnelles.

Les homologues sociaux entre le public qui incarne la cause et les salariés de « l'ESS » sont, à ce titre, un des éléments du renforcement d'une double croyance : celle de l'utilité sociale et celle de « l'autrement ». Les banques coopératives (Crédit Mutuel, Caisses d'Épargne, Banques Populaires, Crédit Coopératif, Crédit Agricole) constituent un observatoire privilégié de ces « ajustements ». L'enquête réalisée entre 1995 et 2000 sur le Crédit Mutuel, associée aux nombreuses investigations conduites dans les autres établissements coopératifs depuis 2002, a permis de recueillir les parcours, les pratiques et les discours de ces agents bancaires dans leur grande majorité porteurs de carrières localisées et réticents, au sein de leurs agences, à la mise en œuvre d'une économie trop violemment profitable. Ainsi, les commerciaux des banques ont des manières assez variables d'évaluer ce qu'on pourrait appeler le « risque client » et surtout de le traiter. Les banques et les institutions financières, considérées au niveau de leurs salariés et de leurs habitus professionnels, qui ont eu à un moment donné de leur histoire respective, une conception non purement capitaliste de leur métier ou qui pérennisent leur identité et leur position autour de valeurs plus éducatives et sociales que marchandes, ont, face aux clients et notamment aux « petites gens », un comportement distinct des banques commerciales.¹³⁹ Mais ce que nous comprenons ici c'est que c'est moins parce que ces établissements auraient intrinsèquement développé une fibre sociale que parce qu'ils sont, dans leur positionnement institutionnel sur l'espace bancaire concurrentiel, et dans la composition sociale de leur salariat, amenés à construire et à pérenniser des pratiques spécifiques et une « place à part ». En

¹³⁹ L'histoire sociale des banques, leur singularité relative à leur appartenance historique au secteur privé ou au secteur public, à leur ancrage ancien dans les mouvements chrétiens, les organisations professionnelles (agricoles par exemple), etc., sont autant de critères déterminants des conceptions du « risque » ou de la confiance et des pratiques qui en découlent. Ainsi, bien qu'aujourd'hui le Crédit Mutuel et les Caisses d'Épargne appartiennent au secteur coopératif et mutualiste, les pratiques et les discours divergent. Alors que dans les Caisses d'Épargne, longtemps sous protection de l'État, les commerciaux, poussés par un direction désireuse de faire reconnaître son groupe comme « une vraie banque », expriment et mettent en œuvre leur souci de rentabilité et d'excellence bancaire ; au Crédit Mutuel, plus installé dans cet espace de plus en plus concurrentiel de la banque mutualiste, les salariés sont à la fois plus disposés et plus autorisés à l'exercice d'une finance plus éducative.

comparant, sur les cinq dernières années, les lieux de stage des étudiants inscrits d'une part dans une licence professionnelle « banque assurance » (Bac + 3) et d'autre part en cinquième année « banque finance » d'une école de commerce, on observe que la majorité des premiers s'exercent au métier de conseiller commercial ou chargé de clientèle à plus de 90% d'entre eux au Crédit Agricole, au Crédit Mutuel, dans les Caisses d'Épargne et les Banques Populaires, alors que la quasi exclusivité des stages des seconds ont lieu à la BNP, à la Société Générale, au CIC, à la CLC ou dans les banques commerciales régionales ou européennes. Ces disparités s'expliquent aisément dans un premier temps par les politiques de partenariat mises en place à la fois par les écoles et par les groupes bancaires, qui privilégient pour les uns telles banques, pour les autres telles formations. Il se comprend également par le recrutement social des étudiants : de façon assez traditionnelle, la filière courte ici observée concentre un public issu majoritairement des classes populaires et moyennes et la grande école capte plutôt des élèves issus de catégories sociales supérieures à fort capital économique. Plus de la moitié de ces étudiants, dans l'un ou l'autre des cas, obtiennent leur premier emploi dans les banques dans lesquelles ils ont effectué leur stage. Alors même s'ils obtiennent des postes aux intitulés souvent comparables (chargés de clientèle ou conseiller clientèle la plupart du temps), ils n'y arrivent pas dotés des mêmes ressources et *a fortiori* des mêmes « goûts » pour la chose économique et des mêmes aspirations professionnelles. Ceux, qui le plus souvent titulaires d'un bac+2 à bac+3, entrent dans les banques coopératives, trouvent dans les agences locales, qui plus est quand elles sont rurales ou péri-urbaines, des espaces propices au déploiement de carrières adaptées¹⁴⁰ et à la rencontre avec une clientèle ajustée. Ainsi, la plupart des commerciaux rencontrés dans les agences des banques coopératives – que certains groupes appellent des « caisses locales » – utilisent dans leur quotidien de travail un registre de vocabulaire à connotation largement éducative pour parler de leur relation aux clients. Cette conception est d'autant plus prégnante que l'agence est située dans un quartier, une commune où la population est majoritairement composée de catégories populaires. Les conseillers clientèles adoptent, de façon plus ou moins consciente, des comportements orientés vers l'aide à la gestion domestique et construisent avec le client, par l'utilisation minimale d'indications techniques, une relation finalement distante de l'univers financier, construite en référence à un consensus pédagogique implicite.

¹⁴⁰ Lors de rencontres avec les promotions d'étudiants de la licence professionnelle (deux groupes de 25 étudiants par année sur cinq ans), un des critères principaux de sélection de la banque au moment de l'insertion professionnelle est la mobilité. La majorité des jeunes diplômés refusent de quitter la région dans laquelle ils viennent de passer leur adolescence et leur début de vie adulte, dans laquelle très souvent résident leur famille et leurs amis, autant d'arguments qu'ils placent avant la carrière. Les banques « capitalistes » qui, comme la Société Générale par exemple, ont des clauses de mobilité (comme nous le confie un directeur d'agence : « l'aspect proximité enlève du potentiel à l'animation commerciale ») et concentrent leurs agences dans les centres urbains, ne les séduisent et ne les retiennent que très rarement.

Une directrice de caisse locale de Crédit Mutuel d'une périphérie populaire de Nantes, 45 ans, titulaire d'un DUT « techniques de commercialisation », a depuis 20 années passées dans cette banque, gravit assez classiquement les étapes d'une carrière « maison ». Entrée comme « commerciale de base », elle devient après huit ans, « pivot-assurances », poste qu'elle quitte donc dix ans plus tard, « parce que pivot-assurances c'est quand même pas une énorme responsabilité », pour devenir directrice, le tout en changeant trois fois d'agence dans un rayon d'un maximum de trente kilomètres autour de Nantes. En expliquant la manière qu'elle a de traiter les problèmes d'argent de ses clients, elle évoque spontanément ses origines sociales :

« Enfin moi j'ai pas honte je le reconnais parce que je le reconnais. Moi, mon père était ouvrier, on était six enfants. Maman restait à la maison. Donc les gens qui n'ont pas beaucoup d'argent, je sais ce que c'est. Des familles en difficulté j'en ai vues quand j'étais gamine, donc je pense que c'est plus facile pour eux. Bon mais, c'est un jeu, c'est ça aussi des fois il faut mesurer. Et en général, ils sont d'accords quand je leur dis alors qu'ils sont à découvert, ou qu'ils n'ont plus d'argent sur le compte « je vous donne tant maintenant » et « tant la semaine prochaine ». Donc, oui c'est plus facile. (...) Mais parfois, il y en a qui vivent avec le RMI et donc si vous leur accordez 150 euros de découvert, mais je veux dire à la limite c'est dégueulasse de le faire car après le mois suivant ils font comment ? Alors, je leur explique. C'est pas normal de le faire, enfin je veux dire c'est pas humain de le faire. Et bon dans ces cas-là, je dis « non », parce que d'abord je suis pas travailleur social. »

S'établit ici un rapport spécifique entre un client prêt à être conseillé, à se livrer, à attester de sa bonne foi, et un commercial, qui tout en respectant les règles bancaires qui font sa compétence, est disposé à l'écoute, à l'accompagnement, à transmettre les principes de base d'une économie domestique marchandisée. De fait cet accord tacite repose sur des homologues sociaux de parcours entre clients et salariés et sur des croyances produites sur des espaces de socialisation éloignés de la banque et en même temps recodés par elle à l'aune des exigences financières et symboliques de sa pérennité.

Dans les coopératives bancaires, les salariés sont portés par leurs trajectoires à accepter, voire à revendiquer, la mise en œuvre d'une « petite économie », à la participation à une forme d'intérêt général, disposition potentiellement réactivée au frottement de salariés de la première heure, plus engagés que diplômés, plus « gérant » que « directeur », et aujourd'hui, dans un contexte de décrédibilisation des banques, réaffirmée dans les discours managériaux et politiques.¹⁴¹

¹⁴¹ Cette propension à penser son travail sur le mode de la contribution à l'intérêt général se déploie dans des conditions pourtant éloignées de celles dont peuvent bénéficier les fonctionnaires d'Etat. En effet, même si la

Dans un autre registre, les Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (AMAP), dont le projet consiste à permettre aux agriculteurs d'écouler leur production sans intermédiaire commercial auprès d'une clientèle préoccupée par l'environnement, la qualité des aliments et le soutien aux petits producteurs locaux, mettent en scène une forme d'homologie entre clients (militants) et agriculteurs. Les premiers, issus principalement des classes moyennes supérieures urbaines, partagent l'idéal écologico-social avec des paysans, qui pratiquent le plus souvent une agriculture biologique, et qui appartiennent à une fraction singulière du monde agricole. Pour preuve de cette singularité paysanne, le témoignage d'un producteur recueilli sur un blog d'une AMAP du Sud-Est : « Imaginez que demain je vous annonce que notre Amap, et la ferme soient financés par Carrefour, Rhône Poulenc, et Monsanto !!!! Eh bien sachez que la plupart des organisations écologistes et ONG à action caritative ou humanitaire de renommée nationale ou internationale, sont dans ce cas. Ce sont des écolos-voyous. Ne faites aucun don à ces organisations ». ¹⁴²

Extraits Charte des AMAP de mai 2003

L'association Alliance Provence a pour objectif principal de développer et animer le réseau des associations de Maintien de l'Agriculture Paysanne (AMAP). Elle souhaite contribuer au développement d'une agriculture durable et à la mise en place d'une économie solidaire entre villes et campagnes. Elle souhaite permettre aux consommateurs de manger sainement à un prix juste et accessible et qu'ils puissent définir et contrôler ce qu'ils ont dans leur assiette. Elle souhaite que ces consommateurs deviennent des consom'acteurs.

Une AMAP est une Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne ayant pour objectif de préserver l'existence et la continuité des fermes de proximité dans une logique d'agriculture durable, c'est-à-dire une agriculture paysanne, socialement équitable et écologiquement saine, de permettre à des consommateurs d'acheter à un prix juste des produits d'alimentation de qualité de leur choix, en étant informés de leur origine, et de la façon dont ils ont été produits, et de participer activement à la sauvegarde et au développement de l'activité agricole locale dans le respect d'un développement durable.

Ce leitmotiv du « sens » ne doit pas occulter l'existence d'un rapport au travail plus instrumental. En effet, l'enquête auprès des adhérents d'un site de recherche d'emploi dans

banque a longtemps été considérée comme un espace protégé du licenciement (années 1960-1980 notamment), depuis le début des années 1990 principalement, les salariés bancaires sont une variable d'ajustement comme dans l'ensemble du secteur privé. On peut rappeler entre autres la vague massive de licenciements qu'ont connu les banques commerciales françaises à la fin des années 1990 : le Crédit Lyonnais passant par exemple de 47102 salariés en 1975 à 35861 en 1996, en passant comme à la Société Générale par deux premiers plans sociaux en 1993 et 1994 ; la BNP préférant au tapage médiatique de licenciements collectifs se séparer « discrètement » entre 1989 et 1996 d'environ 1000 salariés par an. Source : Thierry Fabre, Hedwige Chevrillon, Vanessa Ragot, (1996). « Banques françaises : le programme des charettes », L'expansion, 26 septembre.

¹⁴² <http://amap.lariviere.over-blog.fr/categorie-11319439.html>

« l'économie sociale et solidaire » menée en 2009¹⁴³ fait apparaître que seuls 45% des enquêtés déclarent rechercher exclusivement dans ce secteur (ce taux variant fortement selon l'âge : la moitié des moins de 30 ans recherchant exclusivement dans « l'ESS » contre seulement 26,7% des plus de 45 ans). Loin de la figure héroïque du « travailleur solidaire » étant parvenu à vivre pour et de la cause, l'observation des trajectoires révèle donc plutôt une première figure de salariés caractérisée par un certain pragmatisme pour lesquels « l'ESS » devient, au même titre que d'autres mondes professionnels, un « espace des possibles ».

Dans l'enquête pré-citée, les chômeurs (44% des femmes et 35% des hommes), sur lesquels pèsent des contraintes objectives de survie économique, sont les plus représentés dans cette catégorie. Ils élargissent d'autant plus l'espace potentiel de leur insertion professionnelle que la durée de leur inactivité est grande ou qu'ils ont le seul revenu potentiel de leur ménage.

Aujourd'hui comme hier, certains salariés s'insèrent également dans des entreprises « solidaires » en profitant d'opportunités d'emplois captés grâce à leur appartenance plus ou moins directe à des réseaux de « l'ESS ». Pour exemple, les premiers salariés du Crédit Mutuel de la Fédération Loire-Atlantique Centre-Ouest, embauchés dans les années 1960, ont majoritairement fréquenté les lycées privés catholiques de la région et sont issus de familles investies dans les activités paroissiales. « Saint Donatien » fut un vivier important de recrutement des sténos, dactylos, secrétaires, et autres inspecteurs. « Il y a pas mal de filles du foyer Saint Donatien et de l'école Saint Donatien qui ont été embauchées au Crédit Mutuel à l'époque. On était beaucoup de filles de la paroisse », se souvient une employée du siège, embauchée en 1972 et bénévole au moment de l'enquête dans une paroisse de la ville de Nantes. La recommandation fonctionne également efficacement dans le repérage des dispositions morales des salariés potentiels. Difficilement négociable dans l'entretien d'embauche, la garantie de moralité est obtenue par procuration, par délégation du capital symbolique détenu par la personne qui signale à l'attention du Crédit Mutuel les mérites d'un de ses proches.

« Quelqu'un de la famille »

Cadre dans un service formation d'une fédération régionale, ce fils d'un père et d'une mère employés à la Banque de France où il fait lui-même un premier stage, entre au Crédit Mutuel en 1978 et occupe, tout au long de sa carrière, plusieurs postes dans le réseau :

« Je suis parisien d'origine et je suis venu à Nantes pour suivre mon épouse qui était embauchée à la Centrale E.D.F. de Cheviré. Je suis arrivé à Nantes en 1977, sans travail. Mes parents qui étaient employés à la Banque de France ont pu m'avoir un

¹⁴³Fanny Darbus, Matthieu Hély, « Travailler dans l'ESS : aspirations, représentations et dispositions », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, n°317, 2010, p.68-85.

stage. A l'époque, j'ai envoyé plusieurs candidatures dans des administrations et des organismes bancaires. »

Et c'est le Crédit Mutuel qui vous a contacté ?

« Non, en fait c'est quelqu'un de la famille de ma mère qui m'a suggéré de postuler au Crédit Mutuel. Elle disait que c'était une banque particulière mais qu'elle commençait à être reconnue. Alors finalement, je me suis présenté spontanément au Crédit Mutuel sans convocation mais avec la recommandation de cette dame qui était une élue des caisses rurales. J'ai eu un entretien immédiatement. »

Les caisses rurales de Crédit Mutuel, transformées en agences commerciales s'appuient historiquement sur les réseaux catholiques qui ici sont activés au moment des recrutements massifs. Ainsi, de nombreux fils et filles d'agriculteurs, d'artisans et de commerçants, d'employés (parfois membres, c'est-à-dire administrateurs bénévoles ou simplement sociétaires du Crédit Mutuel), détenteurs du certificat d'études ou d'un baccalauréat, deviennent salariés de la banque coopérative par opportunité plutôt que sur le mode d'un projet professionnel à dimension « sociale ». Parfois même, et le nombre d'anecdotes vaut pour preuve du phénomène, les caisses rurales offrent une issue de secours à certains jeunes paroissiens qui, contraints d'interrompre des études par manque de moyens ou en raison d'un drame familial, vont pouvoir y trouver du travail. Un cadre de direction, 52 ans, recruté en 1968 avec un baccalauréat littéraire raconte : « Mes parents étaient agriculteurs dans le Morbihan. Mon père est tombé malade et ma mère restait seule responsable de la ferme. J'ai dû alors trouver un job pour aider ma mère financièrement. J'ai écrit aux Caisses Rurales. J'ai rencontré monsieur Béliard qui m'a offert un poste à mi-temps à Pontchâteau ».

On retrouve aujourd'hui dans les institutions de microcrédit des modes d'entrée dans la fonction de chargé de crédit ou de chargé de mission qui ne sont pas sans rappeler ceux évoqués précédemment pour les salariés du Crédit Mutuel. En effet, certains d'entre eux ont souvent une trajectoire moins linéaire que leurs équivalents (générationnels et professionnels) recrutés dans le secteur bancaire classique. Titulaires au mieux d'un bac + 3 à bac + 4, ils ont très souvent mis un terme rapide à leur projet initial de formation. Poussés par des contraintes matérielles à accéder rapidement à l'emploi (leurs parents appartiennent plutôt aux catégories populaires supérieures), ils s'orientent vers un secteur professionnel qui apparaît en adéquation avec des compétences, de leur point de vue et eu égard à l'interruption des études (en Licence, BTS, ou Maîtrise), partiellement acquises. Le « monde de l'économie sociale et solidaire » apparaît alors comme un espace professionnel moins économique, moins financier, ou d'autres qualités – apparentées à des compétences sociales – pourront être mobilisées.

Faire de nécessité vertu

Une responsable de secteur régional à l'Adie (Association pour le droit à l'initiative économique), environ 35 ans, diplômée en sciences économiques (maîtrise), raconte ce qui l'amène à postuler dans cette structure de microcrédit professionnel :

« Moi je suis à l'Adie depuis pratiquement 5 ans. J'ai débuté comme conseillère en micro crédit sur la ville de R. et je suis devenue responsable [de la région] depuis un an et demi maintenant. J'ai intégré l'Adie c'était pratiquement mon premier travail après mes études. Ma candidature était une candidature spontanée que j'ai envoyée à l'Adie parce que j'avais des diplômes en sciences économiques et en gestion et que je voulais travailler dans une structure qui touchait à l'économie sociale et solidaire tout simplement. [...] Mon diplôme le plus haut c'est une maîtrise en sciences économiques passée à Nantes. Avant j'étais à Vannes. [...] J'avais, d'ailleurs c'est assez contradictoire, été présélectionné pour un DESS en communication économique sur Aix-en-Provence mais je n'ai pas pu le faire : les frais d'inscription étaient très élevés et le matériel qu'on nous demandait d'avoir en cours était très cher aussi. Donc en dehors de ce que je pouvais faire, puisque j'avais déjà payé mes études par des prêts et donc j'ai décidé de commencer à travailler et ensuite de reprendre à bac +5 quand j'en aurai envie.

D'où vous est venue cette envie de postuler à l'ADIE ?

Moi quand j'étais enfant ils étaient dans un milieu ouvrier et parfois il y avait des problèmes d'argent également je pense que ça y joue. Après quand on était étudiant, parce qu'on est quand même trois enfants, en tout cas mon grand frère et moi quand on a continué nos études, l'entreprise de mes parents commençait juste. Je pense que j'étais parfois en décalage avec les personnes qui étaient avec moi en cours. Ils étaient d'un milieu très aisé alors que moi j'étais d'une classe moyenne. Et puis je pense que de voir ma mère qui n'avait pas de possibilité de voie de réinsertion classique pouvait quand même s'en sortir extrêmement bien grâce à son entreprise. En allant à l'Adie, je savais de quoi on parlait. »

C'est aussi au sein de ce groupe de salariés pour qui l'« ESS » ne constituait pas, au moins au départ de leur carrière, un espace convoité d'insertion professionnelle que l'on retrouve les « salariés maison » qui vont, au fur et à mesure des années passées dans la structure et des échelons gravis, se sentir redevables à l'égard de l'organisation, multiplier les marques de loyauté, et devenir des militants finalement convertis à l'« économie sociale ». Ils peuvent même au cours de leur carrière développer des velléités sociales que leurs entreprises ne vont pas manquer de mobiliser :

Engagé volontaire

Le responsable d'un Parcours Confiance¹⁴⁴ (service dédié prêts solidaires des Caisses d'épargne) ayant fait toute sa carrière (plus de 20 ans) en agence bancaire sur des fonctions commerciales puis au service marketing du groupe, exprime son envie ancienne d'« aller sur du social » qui lui ont valu les sollicitations des dirigeants de son groupe au moment de lancer le dispositif de microcrédit :

« Donc, on a été créé en février 2007. Les premières réunions sur cette création, remontent à juin- juillet 2006, où j'ai été approché par la direction pour voir si je pouvais entrer là-dedans. Moi, depuis plusieurs années, je m'étais manifesté auprès de la DRH des Pays de la Loire, qui savait que j'avais des attentes d'évolutions perso sur des choses beaucoup plus sociales que je faisais auparavant.

Vous étiez où à ce moment là ?

A l'époque, j'étais au marketing, j'étais responsable du marché des personnes protégées, mais j'avais fait pas mal de démarches vis à vis de la fédé, de la caisse nationale. A Bruxelles, on a le groupe des Caisses d'Epargne international, donc j'avais fais aussi un rendez-vous à Bruxelles, donc à force de faire des démarches, j'avais bien été identifié comme quelqu'un souhaitant aller sur du social. J'avais, notamment, envoyé des messages très forts à la DRH en disant "si, un jour, une fondation se crée, moi, je suis tout à fait partant pour aller là-dedans", donc, ils savaient qu'il y avait quelqu'un qui s'appelait M. Z. qui était opérationnel, enfin, qui était volontaire. Et je pense que quand le dossier a commencé à avancer au niveau du président, naturellement, ils se sont dits "on pourrait rencontrer M.Z. pour savoir ce qu'il en pense", donc, voilà, un petit peu l'origine de la démarche. »

SERVIR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL HORS DE LA FONCTION PUBLIQUE

Qu'il soit enraciné dans des socialisations familiales et de sociabilité qui précèdent l'engagement, qu'il soit revendiqué comme étant au principe de la recherche d'emploi, ou au contraire approprié *a posteriori* de l'entrée en poste au cours de la socialisation professionnelle, le désintéressement fonctionne comme moteur de l'activité professionnelle. Mais, parmi les *travailleurs solidaires*, deux profils incarnent plus particulièrement cet attachement au service rendu : d'une part ceux qui, dans leurs trajectoires scolaires, avaient envisagé l'entrée dans la fonction publique (parmi les adhérents enquêtés de « Ressources solidaires », près de 30 % déclarent s'être présenté à au moins un concours de la fonction publique), d'autre part, ceux qui en sortent, déçus par son inertie.

Pour le premier type, il convient de rappeler tout d'abord ce qui favorise l'intégration de ces « exclus du service public » dans le monde associatif. De nombreuses homologues entre les fonctions réalisées par les travailleurs du monde associatif et les missions d'intérêt général

¹⁴⁴ Comme ce cadre, la plupart des responsables bancaires de dispositifs de microcrédit ont une expérience assez longue dans la banque coopérative qui les emploie, ou pour certains une expérience conséquente dans les banques coopératives et mutualistes. Peu diplômés (baccalauréat), ils développent, du fait notamment d'une carrière ascendante dans les établissements, un attachement à ces réseaux et *in fine* à leur lien à l'« ESS ».

accomplies par les agents de l'Etat social ont été mises en évidence par l'enquête statistique. Les activités accomplies par les travailleurs associatifs ne sont en effet pas situées n'importe où dans l'espace des professions : les activités de soins, d'assistance auprès de publics en difficulté, d'insertion et d'accompagnement, d'aide aux plus démunis, de formation, d'animation, de création et d'encadrement de pratiques culturelles et sportives sont très largement caractéristiques de ce secteur. Bref, ce sont donc, pour la plupart, des fonctions que Pierre Bourdieu attribuait à la « main gauche de l'Etat » qui sont désormais réalisées par le monde associatif. Tout comme les salariés du secteur public, les travailleurs associatifs sont majoritairement des travailleuses et leur niveau de qualification est très élevé puisque la part des diplômés du supérieur y est identique à celui du secteur public. Enfin, la proportion d'individus issus de parents ayant fait leur carrière au sein de la fonction publique est largement supérieure à la moyenne (dans l'enquête « Ressources solidaires », 54% des adhérents déclarent qu'au moins un de leurs parents est ou a été agent de la fonction publique contre moins d'un tiers dans la population active occupée), ce qui conforte l'hypothèse d'une transmission familiale d'un ethos du service de l'intérêt général et de la recherche d'une profession orientée vers la collectivité. Le ralentissement du recrutement dans la fonction publique et la forte concurrence entre les candidats aux concours externes dont la sélectivité est croissante, notamment pour les postes de catégorie A (CSFP, 2007-2008), apparaissent dès lors comme autant de facteurs qui rendent attractives les carrières dans les organisations du monde associatif. Cette surreprésentation des enfants de fonctionnaires, déjà confirmée par d'autres sources, conforte donc la thèse d'une homologie de positions entre les agents de la fonction publique, dotées de dispositions à servir l'intérêt général souvent acquises par la socialisation familiale et l'institution scolaire, et une fraction des travailleurs de l'« ESS », et plus particulièrement parmi les salariés du secteur associatif. Pour le second type, une enquête récente (2006-2007) sur les trajectoires professionnelles et plus largement sociales des directeurs et chargés de mission des entreprises, très souvent associatives, de microcrédit professionnel et social révèle effectivement des stratégies individuelles, plus ou moins contraintes et plus ou moins conscientes, de transposition d'aspirations à devenir fonctionnaires ou de compétences acquises dans le secteur public vers le secteur privé « social et solidaire ». Et, alors que nous évoquions dans le chapitre précédent les destins de ceux qui, croyant à des carrières publiques, se résolvent difficilement à y renoncer, on observe ici au contraire plus marginalement, des fonctionnaires (de l'Education Nationale – instituteurs ou enseignants du second degré notamment –, de la Fonction publique territoriale, de l'Action sociale) renoncer à leur statut protégé pour postuler dans des entreprises d'« économie sociale et solidaire » dont ils espèrent qu'elles leur fourniront les conditions professionnelles, à la fois moins bureaucratiques et moins managériales, de servir

une cause. Le secteur naissant des finances solidaires intègre souvent par exemple, à des postes de responsabilité (directeur d'association, responsable de bureau régional), ces « déçus du service public » qui trouvent, tant dans la forme associative ou plus largement « alternative » des structures que dans leurs objectifs de régulation de l'« exclusion bancaire », un espace d'innovation sociale et économique.

Il est intéressant de noter que les arrangements (détachement, congé, mise en disponibilité, retraite anticipée) que recouvre le statut de fonctionnaire ont largement permis ces reconversions qui, dès lors, se présentent comme moins risquée du point de vue de la perte d'emploi. Pour autant, cet élément n'est jamais évoqué comme tel. Ce que les individus retiennent de leurs expériences professionnelles antérieures d'agent de l'Etat, d'acteurs de la mise en œuvre de l'intérêt général renvoie plutôt à l'immobilisme des institutions publiques. Le manque de moyens (humains et financiers surtout), la place grandissante accordée aux tâches administratives, reviennent également comme autant d'arguments qui ont fait obstacle à leur « volonté d'agir sur les choses ». Ce bilan négatif de leur fonction antérieure contribue à construire l'espace des entreprises solidaires comme une alternative possible à l'Etat et au marché ; possible car débarrassée – dans leurs esprits – des lourdeurs de la bureaucratie publique, possible car pensée comme éloignée des logiques de l'intérêt privé, du gain et de la rentabilité. Les entreprises de microcrédit professionnel ou social deviennent des lieux possibles d'exercice de l'initiative solidaire, où l'économie et l'intérêt général sont conjointement mis en œuvre par des individus localement investis et dès lors convaincus de leur « utilité sociale ». La dimension réduite des actions, le déploiement des activités sur des territoires locaux et les petites équipes professionnelles s'imposent également comme fondamentaux dans l'adhésion des responsables à l'entreprise associative.

Tourner la page

Un directeur d'une agence régionale du Fondes, 44 ans, revient sur son parcours professionnel :

« Je ne sais pas si c'est atypique dans l'économie sociale et solidaire parce que je le retrouve chez d'autres de mes partenaires mais ... moi je suis un travailleur social à l'origine. J'ai fait une formation de travailleur social. J'ai été médiateur de prévention puis dirigeant d'association du secteur socioculturel. Ça m'a pris la moitié de ma carrière. C'est important. J'étais animateur socioculturel mais intervenant dans des quartiers politique de la ville, c'était des politiques de prévention de la délinquance avant de devenir directeur d'un CCAS, en passant par des foyers de jeunes travailleurs. Donc toute une approche de la jeunesse et du social. Après 20 ans, j'en ai eu un peu marre pour être honnête. En tout cas, je sentais qu'il fallait que je tourne la page sans vouloir la tourner complètement. Il fallait de la conviction dans mon travail. Comme beaucoup à cet âge, vers 40 ans, j'ai rebondi par une formation qualifiante et j'ai fait un DESS en économie du

développement local à l'UFR de gestion dont je suis sorti immédiatement pour entrer au Fondes puisque le hasard a fait que le Fondes recrutait un directeur pour le développement de son organisation juste au même moment et c'est moi qui ai été retenu. »

Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) étudiées par Fanny Darbus, fournissent un autre cas exemplaire de ce processus de captation des « professionnels » de l'intérêt général par les structures d'« économie sociale et solidaire ». Les entrepreneurs salariés en CAE regroupent des individus dotés d'une expérience précoce dans le monde associatif, d'abord comme militants, puis comme professionnels de l'action sociale en tant qu'animateur, éducateur spécialisé ou assistant social. Ayant fait l'expérience de la fonction publique, ils développent un discours relativement critique à l'égard des limites de l'action publique et des structures bureaucratiques. Comme le note Fanny Darbus : « Ainsi, ils mettent en cause l'efficacité pratique et le bien fondé idéologique des politiques publiques en matière d'insertion et d'aide sociale : “on ne fait que plâtrer des jambes de bois” ». Ils se distinguent de la « logique classique » de l'assistance sociale organisée par les institutions, en mettant l'accent sur la « responsabilisation » des personnes en difficulté et en invoquant l'éthique du travail comme mode d'accès à l'autonomie individuelle. Ils se positionnent comme de véritables « entrepreneurs du social », favorables à l'introduction de pratiques gestionnaires dans les organisations associatives ou coopératives. Ici plus souvent que dans le monde associatif, les salariés ne sont donc pas présents dans le monde de l'économie sociale faute de n'avoir pu accéder à un poste dans la fonction publique, mais bien par choix de la conciliation des contraires. En occupant une position ambivalente, entre le salariat et le travail indépendant, ils cherchent ainsi à « faire du social » avec la même rigueur qu'un chef d'entreprise.

TRAVAILLER HORS DE L'ENTREPRISE LUCRATIVE

Mais travailler dans l'« ESS », c'est aussi, pour beaucoup, travailler hors de l'entreprise à but lucratif, notamment pour tous ceux dont les carrières salariales dans ce type d'entreprise ont été interrompues en raison notamment de la pression mentale suscitée par les nouvelles formes de management par objectifs individualisés. Ainsi, l'intensification du travail associée à la précarisation des emplois est devenue, comme le montre Sophie Pochic, l'une des causes principales de ruptures professionnelles, notamment chez les cadres, pour lesquels du coup, l'insertion dans les entreprises de l'« ESS » peut s'avérer profitable. Ainsi, l'entreprise commerciale classique apparaît pour certains aspirants au « travail solidaire » comme un espace professionnel déshumanisé, vénal et finalement ennuyeux. L'entrée dans l'« ESS » fonctionne pour ces *désabusés* de l'entreprise comme un eldorado au sein de laquelle ils importent leurs

compétences gestionnaires et managériales héritées de leur formation¹⁴⁵ et de leurs expériences professionnelles antérieures, et où ils nourrissent un rapport potentiellement dévoué au travail.

Etre utile et fière

La coordinatrice d'une association de vacances solidaires revient sur son passage du « privé privé » au « privé associatif »¹⁴⁶ :

« Avant je travaillais dans le privé privé. C'était un grand groupe de téléphonie. J'ai changé il y a quelques années. Je cherchais un poste plus valorisant professionnellement, où j'aurais eu l'impression d'être utile à la fin de la journée. Par relation j'ai pu obtenir ce poste dans cette association et franchement ça n'a rien à voir. [...] Oui, aujourd'hui c'est une fierté, aussi bien personnelle que collective. Quand mes enfants me demandent ce que je fais, oui je suis fière de leur répondre que j'essaie d'envoyer et d'accueillir un maximum de personnes en vacances, même celles qui n'en ont pas les moyens. »

Manager de bienfaisance

Le directeur d'une agence locale d'une association de microcrédit professionnel en nous expliquant en quoi consiste son travail incarne ces formes de conciliation entre management, gestion et solidarité que ces cadres associatifs inventent au quotidien de leurs fonctions :

« Moi ce que je suis, ça va vous paraître un peu prétentieux mais c'est difficile de qualifier notre boulot... Moi je suis cadre dirigeant, particulièrement du secteur associatif. Je connais les partenaires, les rouages, les leviers, les modes d'intervention. [...] Moi ce que je fais du lundi au vendredi c'est essayer de mettre en lien les objectifs de ma boîte et ceux de mes partenaires et de leur démontrer que ma boîte leur permet d'atteindre leurs objectifs. Voilà. Et ça passe principalement par de la négociation partenariale et de la justification du service rendu, donc du bilan. Je peux vendre aujourd'hui de l'économie sociale et puis demain autre chose... du handicap. Je suis un généraliste du management des entreprises associatives.

Vous dites que vous pourriez faire ça ou autre chose..?

Oui enfin il y a une limite éthique. Clairement. Je ne veux pas être sur le marché du capital. [...] Je ne suis pas complètement dans « Vivre et travailler au pays » mais j'y suis quand même un peu et en même temps je suis dans quelque chose d'utile. Non, bien sûr je n'ai pas postulé pas par hasard [dans cette structure de finances solidaires]. Aujourd'hui, si j'avais du temps de disponible, si un jour j'arrivais à en libérer un peu ce sera pour faire de l'expertise financière sur des entreprises de l'économie sociale.»

Un des ultimes effets d'un rapport au travail où l'« éthique » est à la fois le moteur de l'action, la revendication permanente, la *chose* à ne pas perdre, la « valeur » qu'on pleure, l'objet

¹⁴⁵ Parmi ceux qui évoquent comme moteur de leur insertion professionnelle sur le « marché du travail solidaire » leur volonté d'éviter le secteur lucratif, on trouve de jeunes diplômés des cursus « alternatifs » des écoles supérieures de commerce, évoqués précédemment au sujet de ceux qui choisissent les finances solidaires en lieu et place des banques pour lesquelles ils étaient initialement destinés eu égard aux premières années de leur formation financière et commerciale. Voir supra, chapitre 3.

¹⁴⁶ Entretien réalisé par Florian Tessier dans le cadre de son mémoire de Master 2 : *L'évolution des rapports entre associations et Etat. Le cas du dispositif local d'accompagnement*, IPSA-UCO, septembre 2011.

permanent de réunions et de discussions, s'observe dans les faibles niveaux de rémunération et dans l'acceptation de ce qui compte comme une marque supplémentaire de la différenciation, une forme de distinction ou, comme l'écrivait Bertrand Bergier, un « marqueur de marque ».¹⁴⁷ Une grande partie des *travailleurs solidaires* rencontrés acceptent, voire revendiquent¹⁴⁸ des salaires inférieurs soit à leur niveau de qualification soit aux rémunérations octroyées dans le privé ou dans le public pour le même type de poste. Alors que la plupart d'entre eux ne connaissent pas précisément le niveau des salaires des entreprises publiques ou commerciales, ils évoquent régulièrement ces écarts sur un mode alors fantasmé qui leur permet de confirmer la primauté du sens dans le travail, à défaut de toute autre compensation. Notre participation régulière aux réunions professionnelles des enseignants-chercheurs de l'Université Catholique de l'Ouest, association Loi 1901, a permis de collecter la permanence de ces formes d'appropriation de conditions de travail singulières qui deviennent pour ces *salariés à cause* la marque réaffirmée de leur désintéressement. Ainsi, comment mieux attester, pour soi et les autres, de son « anti-utilitarisme » qu'en rappelant la faiblesse – relative¹⁴⁹ – de son salaire ? L'humanisme fédérateur, recodage progressif de l'ancrage religieux de l'institution, permet aujourd'hui à une majorité des salariés de qualifier leur rapport au travail, à ce que certains nomment encore leur « mission d'éducation et de formation ». Le recrutement depuis plus de vingt ans intègre des enseignants-chercheurs diplômés du supérieur public et potentiellement éloignés des réseaux catholiques. Parallèlement, la rationalisation des pratiques gestionnaires a conduit à un renouvellement des personnels administratifs recrutés pour leurs compétences managériales et comptables bien plus que sur le mode révolu de la seule recommandation corporatiste. Pour autant, la place singulière que l'institution occupe dans le champ universitaire, du côté du privé associatif, conduit ses agents à réinventer perpétuellement les formes d'un « travailler autrement ».

La passion contre la routine

Un salarié d'une association médico-sociale, en charge de patients handicapés psychomoteurs soignés au contact de chiens dressés, nous explique pourquoi « il ne compte pas ses heures » :

« Je fais des horaires à rallonge, et puis souvent je prends les chiens chez moi, parce qu'il faut bien que quelqu'un garde les chiens chez lui.

Vous êtes payé pour ces heures de gardiennage chez vous ?

¹⁴⁷Bertrand Bergier, *Pas très cathodiques. Enquête au pays des sans-télé*, Paris, Érès, 2011.

¹⁴⁸ Comme l'affirme avec véhémence la salariée de l'association de vacances solidaires évoquée précédemment quand elle évoque sa perte de salaire en « passant dans l'associatif » : « ça fait partie du jeu. On ne peut pas militer pour que les familles les moins aisées partent en vacances et gagner un salaire de ministre. Ce serait incohérent. »

¹⁴⁹ Le salaire à indice 543 (environ deux ans d'ancienneté) pour un Maître de conférences à l'Université catholique de l'Ouest est de 2017 euros nets mensuels (1^{er} janvier 2012). Il est de 2202 euros nets mensuels (1^{er} janvier 2011) à indice 564 (2 ans et 10 mois d'ancienneté) dans une université publique. Cet écart se creuse à la faveur des enseignants-chercheurs du public eu égard à la progression plus rapide à l'ancienneté dans l'Education nationale.

Ah non. Oui bon c'est vrai que j'ai un salaire vraiment modeste si on considère toutes les heures que je fais. Mais bon je me verrais pas faire autre chose parce que c'est autant une passion qu'un métier, voire plus. [...] Je préfère un métier qui me passionne qu'un boulot routinier. »

L'étude des entrepreneurs salariés de coopératives d'activité et d'emploi (CAE) menée par Fanny Darbus révèle également que la majorité des fondateurs étaient dans une situation d'éloignement à l'égard du marché du travail. En amont de la création de la CAE, 28% étaient des bénéficiaires de minima sociaux (revenu minimum d'insertion ou autre prestation au titre de la solidarité nationale) et 27% étaient demandeurs d'emploi. L'absence de perspectives professionnelles constitue donc l'une des motivations déterminantes pour « entreprendre autrement ». L'ajustement opportuniste à ce segment d'activités est une conduite qui caractérise clairement le cas d'ex-cadres du secteur privé lucratif, et qui trouvent dans l'économie sociale, un espace de revalorisation de leurs compétences gestionnaires acquises dans l'économie « conventionnelle ». Fanny Darbus note ainsi que l'adhésion à la doctrine de l'« économie sociale et solidaire » est quasi-inexistante pour cette catégorie qui se contente d'en reprendre les accents pour « en être ». Au mieux, l'utopie de « l'entreprendre autrement » permet de redonner du sens au travail. L'intensification du travail, la précarité de l'emploi ainsi que la pression mentale des nouvelles formes de management par objectifs individualisés constituent l'une des causes de ruptures professionnelles de plus en plus nombreuses dans les carrières salariales, en particulier chez les cadres. Cette instabilité croissante des trajectoires professionnelles rend les carrières dans l'économie sociale relativement attractives.

Dans un autre secteur de l'économie sociale, les trajectoires des entrepreneurs du commerce équitable, étudiées par Audrey Azilazian et Eve Chiapello, apparaissent marquées par une part importante de ruptures biographiques.¹⁵⁰ Les auteures mettent également en évidence l'appartenance de ces jeunes chefs d'entreprise à une génération dont la matrice idéologique est celle de la dépolitisation face un ordre économique désormais considéré comme hégémonique : « tous les acteurs interrogés sont nés dans les années 1970 et arrivent à l'âge adulte à une époque où (...) le capitalisme n'a plus de rival et va s'installer partout dans le monde. Le vide idéologique est fortement ressenti. Les récits de vie évoquent les changements économiques et sociaux de la société française. Ni la religion (considérée comme un enfermement des esprits), ni la classe

¹⁵⁰ « Pour 70% des acteurs, la création d'une OCE est une véritable bifurcation professionnelle, identifiée comme changement d'activité, de secteur ou de profession opéré de manière volontaire », A.Azilazian et E.Chiapello, « Parcours de vie des jeunes entrepreneurs du commerce équitable en France », Communication à la XIII^{ème} journée d'étude du GDR Cadres, « Cadres et dirigeants salariés du secteur de l'« économie sociale et solidaire » : identité, pratiques, parcours », octobre 2007, Nantes, <http://gdr-cadres.cnrs.fr/pdf/GDR13-1%20Azilazan%20Chiapello.pdf>

politique (décevante, impuissante sur la scène économique internationale et ayant des débats stériles) n'apportent de solution, d'où la recherche d'autres formes d'engagement ». Les domaines du développement durable, de l'action humanitaire et du commerce équitable constituent dès lors, pour cette génération, des espaces de construction d'un anticonformisme conforme : produire des biens et des services dans le cadre de conditions de travail « équitables » et en respectant les normes environnementales. Ces jeunes cadres diplômés, originaires des classes supérieures, provenant des filières commerciale et gestionnaire incarnent ainsi une fraction nouvelle des travailleurs du monde associatif. Il convient de préciser que le renoncement à la création d'entreprise commerciale ne relève pas seulement d'une position idéologique. Les auteurs évoquent le manque de capitaux de cette nouvelle génération de la bourgeoisie, contrainte de se replier vers un entreprenariat moins couteux en investissement. Il est encore difficile de prévoir si leurs trajectoires prendront la forme de véritables « carrières » linéaires au sein d'organisations à but non lucratif ou plus sûrement d'étapes préalables avant d'intégrer la « vraie » économie. Là encore, les individus les plus croyants dans les valeurs de l'« économie sociale et solidaire » sont aussi ceux qui doivent leur position sociale à leur investissement dans ce monde.

Enfin, l'entreprise lucrative apparaît pour certains aspirants au « travail solidaire » comme un espace professionnel déshumanisé, vénal et finalement ennuyeux. L'entrée dans l'« ESS » fonctionne pour ces « désabusés » de l'entreprise comme un eldorado tant économique que moral.

Une série d'entretiens conduits auprès du personnel d'une épicerie sociale située dans un quartier populaire de Paris permettent d'incarner ce management du dévouement. L'activité principale de cette épicerie sociale associative consiste à revendre des stocks excédentaires de la grande distribution ou de l'industrie agroalimentaire à des prix inférieurs à ceux fixés par le marché auprès de populations pour qui les prestations sociales sont souvent les seules et uniques ressources. A ses débuts, l'association a été créée par plusieurs membres d'une même famille et valorise les relations de confiance au sein du personnel, salarié et bénévole ; la directrice salariée fondatrice ayant recruté son conjoint au poste de comptable et l'un de ses enfants comme responsable des achats et des relations avec les fournisseurs. Par ailleurs, le président du conseil d'administration de l'association se trouve aussi être le fils de la directrice salariée. Par bien des aspects, cette « épicerie sociale » pourrait ressembler à n'importe quelle PME. Stands de présentation des produits, chambre froide, entrepôts de stockage et gestion administrative des « clients » venus se fournir en biens alimentaires, tout laisse à penser qu'il s'agit bel et bien d'une

entreprise « comme une autre ». Or, en concluant sur cette impression on risquerait à coup sûr de se fourvoyer et de manquer l'essentiel. En effet, cette épicerie revendique une utilité sociale dans le sens où elle fournit des biens alimentaires à de nombreuses familles en difficulté. Pour justifier la finalité de l'action c'est bien le discours « social » qui, en dernière instance, est mobilisé autant par le personnel que par la directrice. Comme garanties incontestables de sa « bonne volonté », cette dernière affiche ainsi fièrement la mise en place d'activités périphériques au commerce de biens alimentaires : une permanence d'écrivain public et des cours de langue constituent ainsi autant de cautions morales d'une action au service des exclus. Le récit effectué par la directrice salariée fondatrice ressemble ainsi à celui d'un entrepreneur individuel. Ancienne cadre dans le secteur du bâtiment et ayant effectué toute sa carrière dans un grand groupe industriel, cette femme, 55 ans au moment de l'entretien, a été contrainte de se reconvertir suite à un licenciement. Elle décide donc de fonder cette association avec pour objectif plus ou moins implicite de créer son propre emploi. Bien qu'elle affirme des valeurs humanistes, l'épicerie sociale ne revendique pas pour autant d'assurer une mission d'intérêt général. Elle assume explicitement sa dimension entrepreneuriale et les publics qui fréquentent l'épicerie sont considérés comme des « clients ». Il est frappant de constater combien la nécessité économique de réintégrer le marché du travail et les motifs éthiques mis en avant pour justifier la fondation d'une association sans but lucratif s'entremêlent dans le récit de cette directrice fondatrice. Le projet désintéressé de l'épicerie qui consiste à nourrir les pauvres tente tant bien que mal de s'accorder avec la nécessité d'assurer la stabilité économique des fondateurs. D'une certaine manière, cette entreprise associative doit sa survie à la misère qu'elle est censée combattre. Car sans elle, son « marché » n'existe plus. Ce qui ne manque pas de provoquer quelques tensions collectives et individuelles. La trajectoire professionnelle antérieure de la directrice salariée fondatrice permet de comprendre le caractère profondément paternaliste de l'organisation du travail au sein de l'épicerie. La création de l'épicerie sociale a permis à cette ancienne cadre du bâtiment et des travaux publics de conjurer sa situation de chômage chronique et de résister à la menace du déclassement. Derrière les motivations altruistes de l'aide aux plus démunis, la fondation de l'épicerie s'inscrit surtout dans une dynamique entrepreneuriale plus ou moins teintée de valeurs morales, au sein de laquelle la directrice invente le recodage possible des compétences managériales et gestionnaires acquises précédemment dans une grande entreprise privée.

LE GOÛT POUR L'ÉCONOMIE, LE COÛT DE L'ÉTHIQUE

Un fraction des jeunes diplômés des écoles de commerce, de management, de gestion, d'ingénieurs arrivent également progressivement sur le marché du travail de l'« ESS » et y

important leurs compétences managériales, gestionnaires et comptables. Ils se distinguent de leurs homologues par un choix fréquent dans leur cursus d'une option, d'un parcours, voire d'un Master, spécifiquement orienté « économie sociale et solidaire ». Ils s'illustrent souvent aussi par des engagements bénévoles parallèles à leurs études, notamment dans l'humanitaire, le caritatif, l'environnement, le commerce équitable, le développement durable. Leur investissement dans le travail est d'emblée marqué par la volonté de concilier les valeurs morales, l'efficacité technique et l'équilibre financier.

Arrêter de faire du bricolage à tire-larigot

Incarnation de cette figure du jeune manager « solidaire », un responsable de projets d'une association internationale catholique à vocation caritative, ingénieur de formation (Ecole Centrale de Lille), évoque ses conceptions du travail associatif et son rapport décomplexé à l'introduction des outils de gestion dans « l'activité solidaire » :

« Alors en même temps, il y a des gens, je ne sais pas, je lis un bouquin de Borello par exemple, sur certaines valeurs on peut discuter. La finalité pour lui c'est au final le nombre de bénéficiaires. Mais il est intéressant enfin moi j'aime bien. Je trouve que dans le monde associatif, appliquer certaines méthodes de l'entreprise, petite ou grande, ça permet un peu de se structurer et d'arrêter de faire du bricolage à tire-larigot. C'est une grosse partie de mon activité, c'est de structurer l'activité de l'association. On gagne à professionnaliser. Capitaliser, c'est vraiment un truc qui manque aux associations. Et moi c'est clair, quand je suis arrivé je me suis créé ma fiche de poste et dedans il y avait : structurer et se créer des outils. C'est peut-être le truc que je peux apporter. Comment des trucs qui marchent bien dans le monde de l'entreprise ne sont pas suffisamment appliqués dans le monde associatif et comment des trucs qui fonctionnent bien dans le monde associatif ne sont pas suffisamment appliqués dans le monde de l'entreprise. En tout cas, créer des passerelles c'est un truc qui m'intéresse. Passer de l'un à l'autre c'est super cohérent. J'aurais envie que plus de gens le fassent. A la fois, pour cette idée de transfert de compétence vers l'association mais aussi pour mettre un peu d'air dans l'entreprise.

Ce discours sur les valeurs ne se limite pas, pour cette catégorie, au seul espace de travail mais accompagne le quotidien de ces individus jusqu'à produire une véritable éthique de vie. Ce même responsable justifie son choix de « l'ESS » à l'aune d'une kyrielle de fondements moraux (parmi lesquels la foi catholique constitue la matrice principale¹⁵¹) et de pratiques « alternatives » antérieures à son insertion professionnelle :

Faire son propre *benchmark*

« Ma femme et moi, nous sommes mariés il y a un an, et on a cherché à tendre vers un truc qui soit cohérent du point de vue... enfin semble-t-il ça devait être une première. Nous, on a proposé à tous les amis qui sont venus de contribuer à un bilan carbone. Enfin, je me suis amusé à faire le bilan carbone de notre mariage. C'est ça ce qui a fait que du coup, je me suis demandé à quand remontaient mes convictions écolos. Et je pense que quand j'étais étudiant, à mes débuts dans le supérieur, c'est à dire après ma prépa, j'ai

¹⁵¹ Quel que soient les secteurs d'activité, les valeurs chrétiennes sont récurrentes dans les discours et imprègnent les pratiques et le rapport au travail.

découvert le commerce équitable, Artisans du monde en gros. Ce n'était pas par l'intermédiaire des études mais c'était à ce moment là. Donc, j'étais à Lille. J'ai du passer devant artisans du Monde et j'ai accroché au concept. J'ai commencé à acheter du sucre et du café. Donc, il y a une part de mon budget que j'ai réservé au commerce équitable. Ce qui ensuite m'a fait acheter du bio. Enfin, j'ai mis du temps à acheter du bio mais ça m'a sensibilisé à ce mode de consommation. Et le bio m'a fait regarder les coopératives et m'a fait regarder sous un autre angle les mutuelles. J'ai lu pas mal pour en savoir plus sur les valeurs de l'économie sociale. Donc, mon parcours c'est ça. Euh, voilà. Et puis après, effet mode récent, on parle d'ESS un peu partout. Donc je suis adhérent à plusieurs coopératives et associations. Mon électricité vient de chez Enercoop, donc qui est une coopérative, enfin voilà...quand, il y a 3 ans, j'ai cherché la mutuelle complémentaire la plus dans les valeurs mutualistes, j'ai essayé de me faire mon propre *benchmark*.

Le déploiement tout azimut de « l'éthique » rencontre dans « l'organisation missionnaire »¹⁵² dans lequel ce salarié est recruté un écho particulièrement favorable. A tel point qu'il est fréquent que les « travailleurs solidaires » acceptent, voire revendiquent des salaires inférieurs soit à leur niveau de qualification soit aux rémunérations octroyées dans le privé pour le même type de poste. Ces caractéristiques organisationnelles déterminent profondément les règles d'organisation du travail, qu'il s'agisse de la représentation collective des salariés, de la définition d'une politique des rémunérations, du temps de travail ou de la régulation des rapports de subordination. Le service de la cause favorise l'acceptation de conditions de travail et d'emploi qui s'écartent des normes traditionnelles du monde professionnel. C'est particulièrement flagrant concernant le monde associatif pour lequel le travail est fréquemment dénié comme activité productive parce qu'il est souvent confondu avec le bénévolat et se fonde sur l'adhésion à des valeurs désintéressées. Dans cette association catholique à vocation caritative, les attentes matérielles à l'égard du travail sont particulièrement faibles et offre un exemple poussé de morale ascétique et de dénégiation de l'argent. En témoigne le rapport au salaire qui n'a d'autre fonction que d'assurer les besoins élémentaires du travailleur. Comme nous l'explique notre enquêté, il existe dans son association une grille de ressources qui détermine le niveau de rémunération correspondant aux besoins de chaque salarié, eu égard notamment à son territoire de résidence et à la taille de sa famille. Certains salariés ont un statut spécifique qui les oblige à trouver 80% de leurs salaires auprès des partenaires et des donateurs de la structure. Malgré ces conditions défavorables d'emploi, on repère des formes concrètes d'acceptation :

Je ne cherche pas à travailler pour de l'argent

En fait, dans cette association, qui est aussi une communauté chrétienne, systématiquement tout le monde passe par les 18 mois de CDD, l'idée étant de donner des portes de sortie un peu jalonnées à chacun. Parce qu'il peut y avoir des raisons liées

¹⁵² Henry Mintzberg, *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Les éditions d'organisation, 1990.

au travail mais aussi à la vie personnelle de quitter la structure. Donc, pour permettre à chacun de dire qu'il y a au moins une date butoir où on se repose la question des motifs de notre engagement à l'association. Tu n'es pas piégé par des questions confessionnelles, le souhait c'est que tout le monde passe par le maximum légal : 18 mois de CDD. Moi, je me suis engagé pour 3 ans. Je sais que la probabilité, enfin sauf si je devais quitter avant pour des raisons professionnelles, je suis en CDD encore jusqu'à... mais c'est vrai que c'est quelque chose qui a été discuté parce que quand j'ai été embauché en novembre, je pensais que j'allais être en CDI. Et puis, j'ai posé un certain nombre de conditions et puis après on a parlé du contrat. Moi, je ne me sens pas en situation de précarité. Par contre, c'est rigolo, je suis en recherche de logement et du coup je suis dans une situation plus précaire. On vient de Lille. En décembre, on a emménagé sur Angers. Du coup, ma femme a quitté son boulot. C'est notre propriétaire qui n'a pas été content de notre mode de vie mais nous on s'en fout. Lui nous a dit : « ah, mais comment ça votre femme est au chômage et vous, vous êtes en CDD ? ». Bon ben... (...) Aujourd'hui, je suis payé 1 700 nets donc autour de 2000 bruts. Je te disais que j'étais un des plus hauts salaires de l'association. Ce qui est sûr c'est que je suis hors grille de ressources. La grille de ressources m'aurait positionné à 1 500 euros nets. Dans cette question liée à l'argent, j'ai pas mal été travaillé en disant « je refuse de mettre mes compétences dans un endroit qui serait en dessous du marché » alors si j'évaluais juste avec un diplôme d'ingénieur ce serait « je ne viens pas travailler en dessous de 2 300 ». Bon. Mais je débarquais dans une association avec des petits moyens. Si j'avais dit ça, ça aurait été débile. Je n'aurais jamais été payé autant. Et puis au fond, avec cette idée que je ne cherche pas à travailler pour de l'argent. Et puis ce qui a rendu le truc cohérent, c'est qu'avec ma femme, on a pris notre budget et on a réfléchi à l'inverse. C'est à dire de combien a-t-on besoin pour vivre en regardant vers les 3 ans à venir ? La famille peut s'agrandir, enfin on vient de se marier, donc on a regardé : si ma femme travaille, si elle est à mi-temps et si elle ne travaille pas. Et puis de regarder quel était le benchmark enfin... On a posé les choses comme ça c'est à dire niveau de vie équivalent.

Le travail est surtout perçu comme moyen d'épanouissement personnel par la recherche de l'adéquation entre les valeurs auxquelles on adhère et leur réalisation concrète. Ainsi, le hors série de la revue *Interdépendance* éditée par le Groupe SOS consacré aux « jeunes dans l'ESS » multiplie les témoignages de jeunes actifs, insatisfaits de leurs débuts de carrière dans le secteur marchand, et soucieux de « donner enfin du sens à leur métier ». Une rubrique du hors série entend, en outre, battre en brèche les idées reçues sur les pratiques salariales du secteur et en particulier le fait que « dans l'ESS, on serait moins bien payé ». L'article admet cette réalité mais l'explique par le souci qu'ont les « entreprises de l'ESS » d'imposer « un rapport plus juste entre le plus bas et le plus haut salaire », ce qui les différencierait du secteur « classique ». Enfin, l'institutionnalisation du « mois de l'ESS », comme événement annuel, conduit ainsi à forger une représentation « stéréotypée » du travail dans « l'ESS » comme « travail qui a du sens ». Le 10 novembre 2011 était ainsi organisée la journée « Qu'est-ce qui les fait se lever le matin ? Venez à la rencontre des pros de l'ESS ! » à destination d'un public de jeunes diplômés du supérieur (IUT,

BTS, Licence professionnelle)¹⁵³. Divers ateliers de sensibilisation à « l'ESS » ont ainsi eu lieu. Ainsi, le « Word café » est une animation conçue et animée par E-graine pour l'événement. Association d'éducation au développement durable, E-graine a pour objectif « de faire naître et grandir l'initiative solidaire et responsable, toutes générations confondues ». Etait également organisé un « forum : ils l'ont fait » afin de « permettre aux jeunes de découvrir les différents champs d'action de « l'ESS » et les solutions mises en oeuvre pour répondre à des problématiques sociales, environnementales, à travers le témoignage de jeunes salariés, bénévoles, volontaires, entrepreneurs en ESS ». Tous ces événements multipliaient ainsi les injonctions à « Donner du sens à votre travail ! » ou encore à « Devenir acteurs de changement ! ». Les institutions déploient ainsi beaucoup d'efforts pour naturaliser symboliquement la « différence » du travail dans l'« ESS » y compris si les compétences professionnelles valorisées sont conformes à celles du secteur marchand. Ce sont ainsi les salariés les plus qualifiés qui se montrent les plus sensibles à l'impératif de conciliation entre leurs croyances dans une cause et leur carrière professionnelle. Du point de vue du niveau de formation initiale, la très forte proportion de diplômés du supérieur observée dans l'enquête auprès des adhérents à « Ressources solidaires » mérite d'être soulignée. Si bien sûr le mode d'enquête favorise la participation des pratiquants réguliers des outils informatiques, il ne faudrait pas surestimer ce biais lié à l'instrument de collecte de nos données. En effet, une comparaison avec les enquêtes générations menées par le Centre d'études et de recherche sur les emplois et les qualifications (Céreq) fait apparaître que, sur une génération de jeunes diplômés interrogés trois ans après avoir terminé leur formation initiale dans l'année 2004, 42 % des salariés de l'« ESS » sont diplômés du supérieur.¹⁵⁴ Le « travailleur solidaire » apparaît ainsi comme très largement issu des « classes moyennes », pour lesquelles la promotion sociale et la réussite scolaire constituent des valeurs fondatrices. Mais certainement pas au sens où ses valeurs seraient recherchées à n'importe quel prix, car, comme le proclament nombre de chartes et de statuts de « l'ESS » : il s'agit bien de « placer l'Homme au centre » ou bien « d'avoir l'économie comme moyen et non comme fin ». Cette valorisation de « l'humain » rappelle ainsi ce que notait déjà Maurice Halbwachs au sujet des catégories intermédiaires qui se caractérisent par des fonctions centrées sur la relation avec autrui (employés, fonctionnaires et commerçants).

¹⁵³ Le compte-rendu de la journée recense la présence de : 17 étudiants en licence professionnelle Métiers de la gestion des associations de l'Université Paris-Ouest Nanterre, 23 étudiants en licence professionnelle Management des organisations de l'économie sociale de l'Université Paris-Est de Marne la Vallée, 38 étudiants en Master 1 Solidarités : Action internationale et économie solidaire ou en Master 2 Economie solidaire et logique de marché de l'Institut Catholique de Paris, 56 étudiants de 1ère et 2ème année du BTS Management des unités commerciales du Lycée Guillaume Apollinaire de Thiais, 15 étudiants de BTS Assistant Manager du Centre de formation INFA de Nogent-sur-Marne, 6 volontaires en service civique et 6 étudiants de l'Ecole Polytechnique stagiaires à la MJC de Ris Orangis et 5 jeunes en recherche d'orientation ou d'emploi.

¹⁵⁴ Voir Céreq 2008. Ces résultats sont corroborés par les analyses effectuées auprès des praticiens de l'ESS de Midi-Pyrénées étudiés dans le cadre de la thèse menée par Fanny Darbus en 2009 (voir en particulier le chapitre 2).

Fragilisées par la crise économique et l'austérité en matière de finances publiques, de nombreuses fractions des classes moyennes se trouvent aujourd'hui dans une relative incertitude et investissent l'« ESS » comme un « champ des possibles » probablement plus ouvert que d'autres à leurs aspirations. L'espace de l'« ESS » apparaît ainsi favorable à des trajectoires de reconversion pour des salariés en difficulté sur le marché de l'emploi où à celles d'un réajustement des ambitions, comme ce peut-être le cas des jeunes actifs dont les espérances se sont avérées contrariées, en particulier pour ceux se destinant à la fonction publique.

Il existe enfin une dernière catégorie de travailleurs dont on pourrait dire qu'il constitue un cas limite au sein de cet espace de l'« économie sociale et solidaire » tant ils pourraient participer à fragiliser, en partie malgré eux, les cadres moraux au fondement de l'existence et de la pérennisation de ses institutions. Ces salariés, à la fois moins diplômés et moins socialisés au politique, pourraient incarner une figure quasi prolétarienne des travailleurs de l'« ESS », la figure des désintéressés au désintéressement. Ainsi, il est fréquent de rencontrer des salariés ignorants de la singularité associative, coopérative ou mutualiste de leur entreprise, d'autres indifférents à la question des valeurs. Une jeune conseillère commerciale, 25 ans au moment de l'enquête, embauchée dans un réseau bancaire coopératif et mutualiste depuis six mois au moment de l'entretien, détentrice d'un BTS « technique de commercialisation », avoue qu'elle a découvert l'organisation particulière de sa banque au cours d'un rendez-vous commercial avec un membre bénévole du conseil d'administration de son agence : « il s'est présenté en disant : "je suis administrateur de votre caisse". J'étais embêtée car ça avait l'air sérieux, mais je n'avais aucune idée de ce que ça voulait dire. Je lui ai finalement demandé mais je trouve ça un peu dommage que l'on ne m'ait pas expliqué avant ». Cette *découverte* du statut de l'entreprise qui les emploie comme secrétaire, hôtesse d'accueil, agent d'entretien, manutentionnaire, etc., confirme que l'« économie sociale et solidaire » est avant tout un monde du travail hiérarchisé. Comme le note Danièle Linhart, « l'esprit solidaire » revendiqué par les entreprises de l'« ESS » est plus souvent le fait des cadres de ces groupements.¹⁵⁵ A l'inverse, les personnels d'exécution sont à la fois moins socialement disposés à l'argumentation solidaire pour parler de (leur) travail et moins institutionnellement désignés comme acteurs des orientations stratégiques, comme porte-parole du « travailler autrement ». De la même manière que Maud Simonet peut observer une liaison forte entre l'origine sociale, le niveau de diplôme, l'expérience du volontariat et la « carrière de volontaire » aux Etats-Unis¹⁵⁶, le travail dans l'« ESS » est investi et vécu différemment selon la position occupée dans l'emploi et les caractéristiques sociales plus générales du salarié. Ainsi, «

¹⁵⁵Danièle Linhart, *L'appel de la sirène ou l'accoutumance au travail*, op.cit., 1981.

¹⁵⁶Maud Simonet, *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La Dispute, 2010.

comme le met bien en évidence l'exemple de ces jeunes volontaires issus des classes populaires, le "désir d'engagement" ne préexiste pas nécessairement à l'entrée dans la pratique ».

Sans doute est-il particulièrement difficile de livrer toute la diversité des trajectoires sociales et professionnelles observables dans l'« ESS » compte tenu de son hétérogénéité en termes de branches professionnelles, de taille des établissements, de degré de structuration de l'organisation du travail et de modes d'exercice de l'autorité (entre élus bénévoles et cadres managers), etc. Ce travail dépasse de loin l'ambition de cet ouvrage. Néanmoins, les différentes trajectoires présentées dans ce chapitre permettent de dégager des formes récurrentes de rapports au travail et questionnent toutes à leur manière, l'idée d'une « spécificité », posée sur le mode de l'évidence, du travail dans l'« ESS ».

CONCLUSION : DE L'AGENT PUBLIC AU « TRAVAILLEUR SOLIDAIRE »

Le cadre institutionnel forgé par l'Etat social a donné naissance à la figure de « l'agent public », dévoué professionnellement au service de l'intérêt général et doté d'un certain prestige dans l'exercice de ses missions qu'il s'agisse d'assurer l'ordre public, de collecter l'impôt, d'éduquer les catégories populaires, de soigner le peuple ou d'assister les pauvres. L'effritement de ce modèle historique a dès lors remis sur le devant de la scène les institutions pluriséculaires de l'« économie sociale » qui avaient été peu à peu reléguées ou intégrées, au cours des années 1950-1980 particulièrement. Ce retour de l'« ESS » s'incarne dans la figure du « travailleur solidaire », dont le statut peut être indifféremment salarié, bénévole ou volontaire¹⁵⁷, qui « choisit » de servir une cause pour un temps plus ou moins déterminé et dans une plus ou moins grande exclusivité. Il s'agit d'une forme d'engagement à la fois plus souple à l'égard du dévouement pour l'institution qui pouvait signifier un relatif « oubli de soi », mais aussi un rapport relativement désacralisé à la cause. Il est en effet devenu progressivement légitime de retirer des contreparties d'un engagement civique. Ainsi, la Commission Européenne en consacrant l'année 2011 comme année européenne affirme que « le volontariat est générateur de capital humain et social »¹⁵⁸ et que, « grâce au bénévolat, les individus peuvent également acquérir un éventail de capacités personnelles et de compétences professionnelles qu'ils peuvent utiliser pour améliorer leur développement personnel, leur employabilité, leurs résultats scolaires, leur épanouissement dans d'autres domaines du bénévolat ou en tant que membres actifs dans les différentes communautés auxquelles ils appartiennent ».¹⁵⁹ Bref, l'engagement bénévole pour une cause associative n'implique plus aussi fermement qu'hier d'afficher son désintéressement absolu pour les « rétributions symboliques du militantisme ».¹⁶⁰ La cause publique et la chose privée ne sont plus deux pôles antagonistes mais sont désormais reliées par une relation dialectique au cœur de l'expérience de l'engagement. On peut donc aujourd'hui manifester sa solidarité sans s'oublier dans l'autre ou dans l'institution. Ce phénomène suppose d'une part ce que l'on peut qualifier de « sécularisation » des missions exercées par les agents publics, au sens où tout un chacun devient

¹⁵⁷ Il est important de préciser que pour un nombre grandissant de « travailleurs solidaires », le volontariat ou le bénévolat devient une solution de dernier recours lorsque les institutions n'ont pas les moyens de rétribuer, *via* un emploi salarié, leur investissement dans les activités de la structure. Ces situations de participation gratuite sont également souvent vécues comme des situations d'attente d'un emploi.

¹⁵⁸ Communication sur les politiques de l'UE et le volontariat : « reconnaître et valoriser les activités de volontariat transfrontalières dans l'UE », Commission Européenne, 20 septembre 2011.

¹⁵⁹ Policy Agenda on Volunteering in Europe, *Livre blanc du bénévolat en Europe*, consultable sur le site dédié : <http://www.associations.gouv.fr/1220-livre-blanc-du-benevolat-et-du.html>

¹⁶⁰ Daniel Gaxie, « Rétributions du militantisme et paradoxes de l'action collective », in *Swiss Political Review*, 11, (1), 2005, p.157-188.

légitime pour les réaliser. Et d'autre part, il en résulte un changement important dans la possibilité de concilier motivations individuelles et adhésion au collectif d'engagement que l'on peut résumer par l'idée forte selon laquelle : « pour changer de société, il faudrait se changer soi-même ».

LA SÉCULARISATION DES MISSIONS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Notre propos a fait apparaître que l'« ESS », consubstantielle au capitalisme, n'avait en quelque sorte jamais existé en ce sens que l'ensemble hétérogène des institutions auxquelles elle renvoie ne constituent ni un espace économique, ni un marché du travail, autonomes. Par ailleurs, les mythes de « l'autrement » qu'elle et ses porte-paroles invoquent régulièrement pour rendre compte de son existence, ne lui confèrent à aucun moment de son histoire le monopole de l'exercice légitime de la solidarité. La prise en charge de l'intérêt général s'est progressivement construite comme un marché (économique, du travail, symbolique) où la concurrence est rude et où l'Etat avait, particulièrement depuis la fin de la seconde guerre mondiale, tenté de s'imposer comme le garant, au nom des valeurs républicaines et au travers de la construction d'institutions dédiées – les services publics – d'une solidarité sécularisée et désintéressée. Aujourd'hui sous l'effet combiné de la « réforme de l'Etat » envisagée comme le propose Philippe Bezès comme « réinvention permanente » et des critiques qui lui sont adressées à la fois par ses propres agents et par les bénéficiaires de ses politiques (« inefficace », « lourd », « bureaucratique »), l'Etat a progressivement abandonné son monopole et finalement libéralisé le marché du solidaire. Dans ce contexte, les organisations de l'« ESS » apparaissent, depuis trente ans, comme une alternative idéale. Echappant au stigmate de la bureaucratisation des administrations publiques et à la suspicion d'adhésion aux pratiques économiques du « néolibéralisme », les organisations de l'« ESS » ont en effet repris des couleurs, après avoir manqué d'être étouffées par la tutelle étatique. Souvent dépeintes comme des « poissons pilotes » de l'administration, elles véhiculent, par leur appartenance à la tradition historique de l'« économie sociale », des valeurs positives et convergentes avec celles du modèle républicain. Souvent regroupées en fédérations, unions et autres groupements, ces entreprises n'ont pour autant ni la forme, ni la puissance, des institutions d'Etat, et s'apparentent plutôt à une kyrielle de micro institutions, souvent hétérogènes du point de vue de leurs histoires et de leurs fondements sociaux et moraux. Sans souscrire au discours apocalyptique du déclin inexorable des institutions¹⁶¹, il convient en effet de s'interroger sur la nature du renouveau de ces dernières dans le contexte des sociétés modernes caractérisées par un haut degré « d'individuation ». En reprenant le vocabulaire de Nobeit Elias, nous pouvons en

¹⁶¹ Sur ce point, nous partageons l'affirmation lucide de Michel Lallement selon laquelle « les institutions ne disparaissent pas à mesure que l'individuation gagne du terrain au cœur de nos sociétés modernes », *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Folio « Essais », 2007, p.547-548.

effet considérer que les institutions élaborées à l'âge des « sociétés sans individus »¹⁶² n'ont pas la même forme que celles qui se développent dans un contexte où le processus de « civilisation » s'est avancé. Réinscrit dans ce cadre analytique, la mise en évidence d'un « retournement de la dette sociale », selon la formule stimulante d'Isabelle Astier¹⁶³, fait ainsi référence à un transfert de légitimité dans la production de la solidarité des institutions aux individus. Pour le comprendre, il faut rappeler que la consécration politique du « solidarisme » a conduit à ériger cette notion comme valeur centrale de l'édifice républicain. Ce qui a conduit à rendre l'Etat titulaire d'une dette auprès de ses citoyens, qu'il a, dès lors, pour mission de protéger et d'intégrer. Tout se passe donc comme si la charge de cette dette sociale ne reposait plus sur des institutions, par ailleurs discréditées dans leur capacité à l'assumer, mais sur des individus, désormais responsables de leur propre sort. Mais, nous pourrions ajouter qu'ils sont tout autant responsables de celui des autres, en raison d'une interdépendance accrue des relations entre les individus. A cet égard, il est utile de relire, sous ce prisme, les réflexions fécondes de Norbert Elias au sujet de l'émergence d'une éthique universelle dont les droits de l'Homme peuvent être invoqués comme l'une de ses concrétisations. Selon lui, « toute une série d'organisations privées, comme Amnesty International, témoignent que le sentiment de responsabilité qu'éprouvent les individus quant au sort des autres dépasse de loin les frontières de leur propre pays et de leur continent ».¹⁶⁴ Autrement dit, l'accroissement de l'interdépendance des individus, conjuguée au processus de civilisation et d'affirmation des singularités et particularités, a accru le sentiment que chacun peut être tenu pour responsable de la « misère du monde ». Cette conscience plus aigüe d'une implication personnelle et immédiate se traduit par des exemples que nous pourrions multiplier : les interpellations récurrentes aux « bonnes pratiques » environnementales dans la vie quotidienne ont des conséquences évidentes en termes de pratiques « responsables » de consommation ou, plus généralement, d'une éthique de vie. La promotion d'un idéal de « commerce équitable » se fonde ainsi sur la condamnation de l'exploitation de main d'œuvre dans les conditions du capitalisme le plus sauvage. L'idée que « la pauvreté n'est pas une fatalité », et que chacun à son échelle, peut contribuer à « changer le monde », sans pour autant être « révolutionnaire » (au sens de l'adhésion à une doctrine politique), est un message relayé par des nombreuses organisations non gouvernementales. Cette promotion d'une « société civile solidaire » a bien évidemment des conséquences pour les « vieilles » institutions. On pourrait même parler d'un véritable processus de « sécularisation » des missions « d'intérêt général », que les institutions d'Eglise, puis de l'Etat social ont longtemps incarnées, et qui se traduit par plus de « modestie » dans les prétentions de

¹⁶² C'est-à-dire où les individus sont pris dans des collectifs qui les empêchent d'exister comme sujets autonomes.

¹⁶³ Isabelle Astier, *Les nouvelles règles du social*, Paris, Puf, « Le lien social », 2007.

¹⁶⁴ Norbert Elias, « Les transformations de l'équilibre "nous-je" » in *La société des individus*, Pocket, « Agora », 1991 (1^{ère} édition 1987), p.222-223.

ces dernières. L'école n'est plus le lieu où s'exprime le mérite des individus mais où s'organise, « plus modestement », une compétition scolaire dans les conditions les plus équitables possibles. Les institutions sociales n'insèrent plus personne mais « accompagnent » les individus dans des « projets ». L'hôpital ne garantit pas un accès universel à la santé mais permet de conserver une « dignité » face à la maladie ou la mort. La modestie des institutions se traduit également dans la redéfinition de leur périmètre d'intervention, désormais soumis à l'impératif de « proximité ». Si l'on suit Colette Bec, cet « Etat des droits de l'homme », « accepte d'assumer la modeste fonction de prise en charge des perdants, des laissés pour compte »¹⁶⁵ au nom de la restauration de leur « dignité ». Dans le domaine de la lutte contre l'exclusion, ce basculement se traduit par un abandon de la mission d'intégrer les « exclus » au profit d'une simple fonction de « régulation des pauvres ».¹⁶⁶

Sans en avoir le monopole, les organisations d'« ESS » ont pris une place de plus en plus importante sur le marché du « travail solidaire », elles-mêmes bénéficiant du processus de sécularisation opéré par l'Etat et ainsi débarrassées de potentielles ambitions corporatistes. Dans ces structures, le « travail solidaire » n'a pas la forme d'un engagement sacerdotal, sur le mode du sacrifice pour la cause, et ne confère pas non plus un statut particulier « hors du droit commun », comme celui dont peuvent bénéficier les agents publics et qui leur offrent une carrière et des droits garantissant *a priori* leur dévouement au service de l'intérêt général et des citoyens mais peut s'accomplir de manière discontinue et ponctuelle. Le « travail solidaire » tel qu'il est observé aujourd'hui dans le « monde de l'ESS » est le résultat d'un processus de salarisation de ses travailleurs, dont les statuts et les conditions sont comparables à ceux du secteur dit marchand. Soumises à l'évaluation gestionnaire, leurs activités professionnelles tirent principalement leur orientation solidaire du cadre juridique au sein desquelles elles se déploient, des singularités des publics – les « minorités » – qu'elles prennent en charge, et pour partie des trajectoires et donc des aspirations de ceux qui les mettent en oeuvre. Pour autant, le « travail solidaire » devient, dans ce contexte de captation de l'intérêt général par un ensemble d'institutions pensées traditionnellement comme distinctes voire opposées – l'Etat, le marché, les organisations « d'ESS » –, le fondement de l'invention d'une figure de travailleur convoitée, tant par les dirigeants que par les travailleurs.

¹⁶⁵Colette Bec, *De l'Etat social à l'Etat des droits de l'homme ?*, Rennes, PUR, 2007, p.220.

¹⁶⁶ Serge Paugam et Nicolas Duvoux, *La régulation des pauvres*, Paris, Puf, « Quadrige », 2008.

DE LA CAUSE PUBLIQUE À LA CHOSE PRIVÉE

L'étude du travail et des travailleurs dans les organisations d'« ESS » conduit finalement à interroger les frontières entre sphères publique et privée. La thématique du *care* tant dans les recherches en sciences sociales que dans les discours des acteurs de l'« ESS », connaît aujourd'hui un certain « succès » et illustre, entre autres exemples, cette conjoncture favorable à la « désétatisation de l'intérêt général » et à la remise en cause des institutions traditionnelles de l'Etat social. La philosophe politique Joan Tronto, dont l'ouvrage *Un monde vulnérable, pour une politique du care* a été traduit de l'anglais en 2009¹⁶⁷, a ainsi entrepris de rénover les réflexions sur la théorie libérale de la justice sociale en posant que les problèmes relégués dans la « sphère privée » doivent faire l'objet d'une prise en charge collective et que « la fin vers laquelle doit tendre le *care* consiste à rendre la société aussi démocratique que possible ».¹⁶⁸ La réception de son ouvrage en France oscille ainsi entre le misérabilisme à l'égard des « plus faibles » dont le travail est méconnu, voire invisibilisé, et la légitimation de l'individualisation de la prise en charge des problèmes sociaux liés notamment à la dépendance. A partir de l'essai de Tronto, plusieurs travaux sociologiques sur les « aidants » familiaux¹⁶⁹ ou, plus généralement, sur le travail domestique¹⁷⁰ entendent ainsi poser le *care* comme cadre analytique. Ils prennent ainsi acte des critiques récurrentes chez Tronto des limites de l'organisation bureaucratique du travail de *care* et du postulat que le « bon » *care* n'a pas besoin d'institutions pour être exercé. A plusieurs reprises en effet, on trouve sous la plume de Tronto le paradoxe selon lequel le *care* ne doit pas être naturalisé comme une qualité féminine, mais nécessite cependant une certaine « disposition » pour produire ses effets bénéfiques : « il est possible que ce que nous pourrions décrire comme un « travail de soin » s'accomplisse sans disposition au soin : il arrive qu'une personne chargée de la surveillance des signes vitaux chez les patients d'une maison de retraite ne conçoive ce travail que comme un emploi ordinaire. D'une manière générale, j'utiliserai donc le terme de *care* dans un sens plus restrictif, pour ne m'y référer que lorsque l'activité et la disposition sont toutes deux présentes ».¹⁷¹ Ou encore dans le texte précédemment cité, Tronto stigmatise « l'aide soignante qui distribue des gélules parce qu'on lui a ordonné ».¹⁷² Ici, l'individu devient finalement lui-même acteur de l'intérêt général. Le *care* signe l'idée que l'intérêt général n'a plus besoin d'institutions pour être accompli. La notion de « dette sociale » introduite par Léon Bourgeois à la fin du XIX^e

¹⁶⁷ Publié initialement en 1993 sous le titre *Moral Boundaries : a Political Argument for an Ethic of care*.

¹⁶⁸ Joan Tronto, « Care démocratique et démocratie du care » in Pascale Molinier, Sandra Laugier, Patricia Paperman, *Qu'est ce que le care ? Souci des autres, sensibilité, responsabilité*, Paris, Petite Bibliothèque Payot, 2009, p.35-55.

¹⁶⁹ Loïc Trabut, Florence Weber, « Comment rendre visible le travail des aidants ? Le cas des politiques de la dépendance en France », *Revue Idées*, CNDP, décembre 2009, p.13-22.

¹⁷⁰ Pascale Molinier, Sandra Laugier, Patricia Paperman, *op.cit.*, 2009.

¹⁷¹ Joan Tronto, « Du care », *Revue du MAUSS*, 2/2008 (n° 32), p. 243-265.

¹⁷² Joan Tronto, *op. cit.*, 2009, p.38.

siècle s'est inversée : c'est désormais l'individu qui doit mériter son appartenance à la société et participer à la production de la solidarité au quotidien que ce soit dans son travail (« responsabilité sociale »), ses pratiques de consommation (microcrédit, développement durable et commerce équitable) ou ses pratiques culturelles (démocratisation). Etre solidaire s'impose progressivement comme nouvel idéal, notamment pour ceux – les « classes moyennes » – que le marché maintient dans des positions dominées mais dont les capitaux culturels et plus largement sociaux les autorisent à se penser comme « aidants ». L'engagement bénévole et/ou salarié dans les entreprises d'« ESS » institutionnalise cette injonction « individualisée » à la solidarité et renforce, dans la sphère privée, la nécessité de se penser soi-même comme professionnel de sa propre vie, d'endosser le métier de « parent », d'« époux », d'« élève », d'« étudiant ».

Les organisations de l'« ESS », et plus particulièrement le monde associatif, participent ainsi à la diffusion de l'idéal du « travail solidaire ». Cet idéal interroge les fondements de l'idéal-type historique du travail non-marchand tel qu'il a été élaboré par la société française au cours du XX^e siècle . Il représente en effet une forme marchandisée de travail dans des secteurs qui avaient été jusqu'ici « démarchandisés » par l'Etat social : le « travailleur solidaire », incarné notamment par les salariés du secteur associatif¹⁷³, et dans une moindre mesure par les salariés des coopératives et des mutuelles (auxquels nous pourrions également ajouter les bénévoles et les volontaires), accomplit en effet un travail similaire au secteur public dans les conditions du secteur privé¹⁷⁴, sans pour autant bénéficier pleinement des garanties des emplois classiques du privé (portées notamment par les instances de représentation du personnel).

Entreprendre de dévoiler, dans une perspective critique, les rouages de ce qu'il convient d'appeler de *bonnes intentions* ou, pour le dire autrement, mettre à jour les ressorts de la croyance de ceux qui s'engagent au nom d'une cause socialement constituée comme légitime, n'est pas sans poser de problème *politique* à ceux qui formulent un tel projet. Notre objectif fut d'autant plus délicat que le contexte conduit un grand nombre de chercheurs – sociologues et économistes notamment – à traiter ces questions d'« ESS » en en montrant, sinon les bienfaits, au moins le moindre mal que les « travailleurs solidaires » présentent à côté des *grands capitalistes* ou des *marchands* de toutes sortes. Notre travail sociologique nous place également face à nos enquêtés qui, pour une part d'entre eux, peuvent voir dans ce travail d'objectivation, une entreprise de discrédit de leur engagement et de leur travail et craindre le risque d'un effritement des croyances qui sous-tendent l'existence même de leurs institutions. Nous faisons le pari au contraire que notre travail sur l'«

¹⁷³ Auxquels pourraient être aussi ajoutés les « travailleurs bénévoles » comme le suggère Maud Simonet. Cf. *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La dispute, « Salariat et transformations sociales », 2010.

¹⁷⁴ Pour une démonstration approfondie, voir Matthieu Hély, *Les métamorphoses du monde associatif*, *op. cit.*, 2009

économie sociale et solidaire » peut offrir aux acteurs, alors dotés de cette forme parmi d'autres de lucidité, les moyens renouvelés de leur réflexivité et de leur action.