

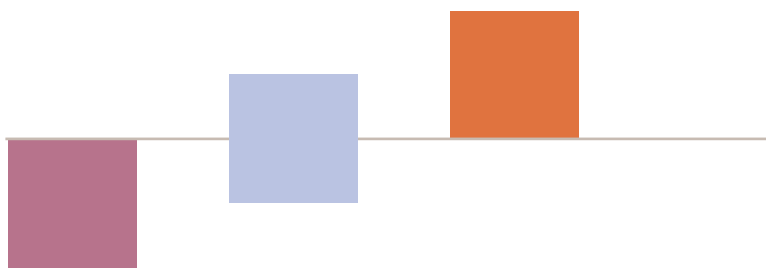
2005-2006

ETUDE CHORUM - FONDA SOUTENUE PAR LA FONDATION CREDIT COOPÉRATIF

**L'articulation entre  
l'offre des organismes de  
l'économie sociale, leur  
management et les  
aspirations et comportements  
des nouveaux acteurs  
salariés et bénévoles**

AVEC LE SOUTIEN DE LA





## L'articulation entre l'offre des organismes de l'économie sociale, leur management et les aspirations et comportements des nouveaux acteurs salariés et bénévoles

**P**ar le biais de Cides <sup>(1)</sup>, Chorum, dans le cadre de l'action sociale de la caisse CPM, et la Fonda, avec le soutien de la fondation du Crédit coopératif, ont souhaité conjointement étudier les questions qui se posent aux associations, mutuelles et coopératives en matière de prise en compte et de renouvellement de leurs bénévoles, administrateurs et salariés. Elles ne sont pas neuves, mais des évolutions en cours et certaines perspectives à court et moyen termes incitent à leur accorder une attention renouvelée.

Chorum et la Fonda ont souhaité examiner comment ces évolutions sont perçues et prises en compte dans les structures de l'économie sociale. Ils ont donc lancé une étude qualitative, qui ne visait pas à l'exhaustivité et avait pour objectif d'aboutir à des pistes de préconisations susceptibles d'être débattues au sein de l'économie sociale.

Le présent texte tire parti de l'ensemble des travaux et constitue le rapport final de l'étude. Son objectif est d'en restituer de la manière la plus fidèle possible les principaux éléments. Après un rappel des hypothèses initiales justifiant le lancement de cette étude et la méthode suivie, il présente les éléments révélés par l'étude confirmant ou développant les intuitions de départ.

De cette analyse se dégage un impératif qui détermine la réussite de toute réponse aux enjeux mis en débat : la nécessité d'articuler les sens que l'action ou projet des entreprises de l'économie sociale prend pour chacune des parties prenantes. C'est le point de passage obligé qui doit guider l'élaboration des stratégies rendues indispensables par les mutations vécues par les mutuelles, coopératives et associations.

La richesse des témoignages et des analyses des acteurs et experts mobilisés a permis de dessiner des chemins sur lesquels nous pourrions nous engager collectivement pour répondre aux défis mis en questionnement à travers cette étude. Il s'agit de la contribution de tous les participants de ce travail aux débats qui s'engagent ou devraient s'engager dans l'économie sociale et solidaire.

**Chorum et Fonda,**

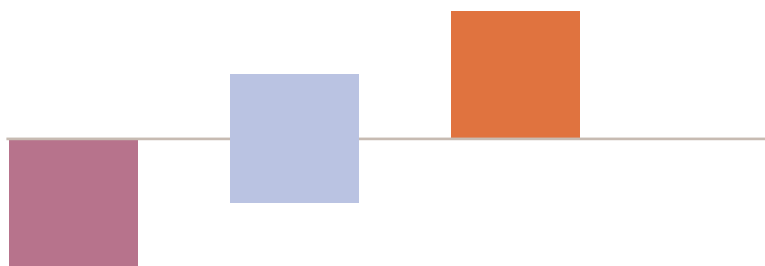
mai 2007

---

(1) Chorum initiatives pour le développement de l'économie sociale



# Sommaire



<b>Ch. 1.</b>	<b>Une étude qualitative qui s'inscrit dans un contexte en pleine évolution</b>	<b>9</b>
<b>1.1.</b>	<b>LES PRÉMISSSES DE L'ÉTUDE</b>	<b>9</b>
1.1.1.	Les défis économiques de l'économie sociale	9
1.1.2.	Les défis démographiques globaux	10
1.1.3.	Des enjeux spécifiques pour l'économie sociale	11
1.1.4.	Un question qui émerge : l'attractivité de l'économie sociale	11
<b>1.2.</b>	<b>UN PARTI PRIS POUR AVANCER : UNE MÉTHODE QUALITATIVE</b>	<b>12</b>
1.2.1.	Rappel des enjeux de l'étude	12
1.2.2.	La méthode : une étude qualitative	13
1.2.2.1.	<i>Un comité de pilotage partenarial pour suivre les travaux</i>	13
1.2.2.2.	<i>Des interviews de bénévoles, de salariés, et « d'experts » pour recueillir des matériaux</i>	13
1.2.2.3.	<i>Des séminaires pour enrichir les matériaux recueillis</i>	15
<b>1.3.</b>	<b>LA PRÉSENTE SYNTHÈSE RESTITUE L'ENSEMBLE DE LA MATIÈRE RECUEILLIE</b>	<b>16</b>
<b>Ch. 2.</b>	<b>L'économie sociale s'interroge quant à son devenir</b>	<b>17</b>
<b>2.1.</b>	<b>DES HYPOTHÈSES DE DÉPART ONT ÉTÉ VÉRIFIÉES</b>	<b>17</b>
<b>2.1.1.</b>	<b>Les acquis sont évidents</b>	<b>17</b>
2.1.1.1.	<i>Mutualisme, coopération et associativité ont encore du sens pour les acteurs</i>	17
2.1.1.2.	<i>Salariés et bénévoles cherchent toujours à s'engager</i>	19
2.1.1.3.	<i>Un cadre et des modes de fonctionnement encore favorables à l'engagement</i>	19
<b>2.1.2.</b>	<b>L'économie sociale doute face à des pressions qui la banalisent</b>	<b>20</b>
2.1.2.1.	<i>Les raisons de banalisation sont multiples</i>	20
2.1.2.2.	<i>Une offre banalisée qui peut être même revendiquée dans certains cas</i>	24



2.1.2.3.	<i>Certains militent néanmoins pour conserver les spécificités de l'économie sociale</i>	25
<b>2.1.3.</b>	<b>Un renouvellement à construire entre nouvelles demandes, exigence de technicité et difficultés de cohabitation</b>	<b>27</b>
2.1.3.1.	<i>De nouvelles attentes face à la contrainte du renouvellement des bénévoles</i>	27
2.1.3.2.	<i>Une attente forte de technicité vis-à-vis des salariés</i>	28
2.1.3.3.	<i>Des tensions apparaissent-elles entre bénévoles et salariés, surtout pour la direction du projet ?</i>	29
2.1.3.4.	<i>De nouveaux équilibres peuvent aussi se dessiner entre demandes d'engagement et exigences techniques</i>	31
<b>2.2.</b>	<b>DES ÉLÉMENTS ONT ÉTÉ SOULIGNÉS PLUS PARTICULIÈREMENT EN COURS D'ÉTUDE</b>	<b>32</b>
<b>2.2.1.</b>	<b>L'économie sociale doit se ressaisir de certaines de ses spécificités</b>	<b>32</b>
2.2.1.1.	<i>Les projets recèlent des enjeux de transformation sociale</i>	32
2.2.1.2.	<i>L'affirmation d'un autre rapport au temps pour se projeter</i>	37
<b>2.2.2.</b>	<b>Une territorialisation qui doit être prise en compte avec plus d'acuité</b>	<b>39</b>
<b>2.2.3.</b>	<b>Des entreprises qui doivent mutualiser et construire des alliances</b>	<b>40</b>
<b>2.2.4.</b>	<b>Un rapport entre les individus et le collectif en pleine mutation</b>	<b>40</b>
2.2.4.1.	<i>La nature de ce nouveau rapport entre les différentes parties prenantes</i>	40
2.2.4.2.	<i>Accepter les vertus et les apports de l'individuation en créant les cadres pour les prendre en compte et les valoriser</i>	41
<b>2.2.5.</b>	<b>La question d'une éthique du management</b>	<b>43</b>
2.2.5.1.	<i>Une question encore peu prise en compte</i>	43
2.2.5.2.	<i>De la nécessité d'assumer la fonction employeur</i>	44
<b>2.3.</b>	<b>UN DIAGNOSTIC QUI FAIT APPARAÎTRE UN FIL D'ARIANE : ARTICULER LES DIFFÉRENTS SENS DU PROJET</b>	<b>46</b>
<b>Ch. 3.</b>	<b>Les promesses de l'entreprise d'économie sociale : construire les sens de l'action</b>	<b>49</b>
<b>3.1.</b>	<b>LE SENS, UN ENJEU CENTRAL POUR CHACUN : RECONNAÎTRE CHACUN DANS SA SPÉCIFICITÉ</b>	<b>49</b>
<b>3.1.1.</b>	<b>Accueillir et former les « nouveaux » salariés et bénévoles</b>	<b>50</b>
3.1.1.1.	<i>Prendre en compte celui qui arrive</i>	50
3.1.1.2.	<i>Présenter les différentes dimensions de l'entreprise</i>	51
3.1.1.3.	<i>Faut-il formaliser les relations ?</i>	51
<b>3.1.2.</b>	<b>Repenser les relations entre bénévoles et salariés</b>	<b>52</b>

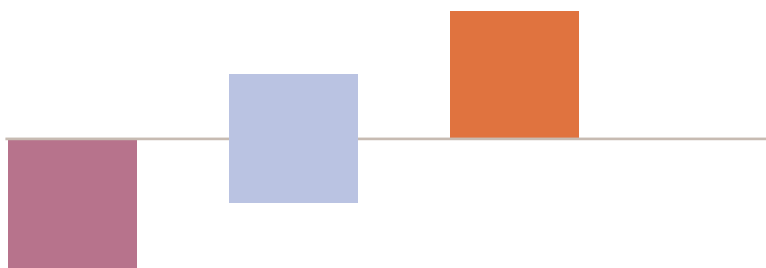
3.1.2.1.	<i>Accepter les porosités entre les statuts</i>	52
3.1.2.2.	<i>Formaliser la place, la contribution de chacun et leur collaboration</i>	53
<b>3.1.3.</b>	<b>Valoriser les personnes pour donner un sens à leur travail</b>	<b>54</b>
3.1.3.1.	<i>Permettre aux personnes de s'épanouir professionnellement</i>	54
3.1.3.2.	<i>La valorisation de l'engagement des bénévoles et ses spécificités</i>	55
3.1.3.3.	<i>Mieux prendre en compte les nouvelles formes d'engagement</i>	56
<b>3.2.</b>	<b>LE PROJET DOIT SE CONSTRUIRE AVEC TOUS LES ACTEURS : RELIER LES SENS DE L'ACTION</b>	<b>58</b>
3.2.1.	<b>Articuler les sens de l'action, les solidarités</b>	<b>58</b>
3.2.2.	<b>Les conditions de co-construction du projet entre tous les acteurs</b>	<b>59</b>
3.2.3.	<b>Favoriser les temps de travail, de construction et de formation communs</b>	<b>61</b>
3.2.4.	<b>Passer le témoin entre les générations : transmettre le projet</b>	<b>62</b>
<b>3.3.</b>	<b>LA COHÉRENCE DE LA PROMESSE IMPLIQUE SA PREUVE : L'ÉVALUATION</b>	<b>65</b>
3.3.1.	<b>Un concept et des pratiques à préciser</b>	<b>65</b>
3.3.2.	<b>Critères et méthodes</b>	<b>65</b>
3.3.3.	<b>L'enjeu d'une évaluation formalisée</b>	<b>66</b>
3.3.4.	<b>Une évaluation individuelle attendue</b>	<b>67</b>
<b>Ch. 4.</b>	<b>Construire des stratégies</b>	<b>69</b>
<b>4.1.</b>	<b>DES ATOUTS STRATÉGIQUES POUR LES ENTREPRISES</b>	<b>69</b>
4.1.1.	<b>Re-convoquer le projet d'économie sociale</b>	<b>69</b>
4.1.2.	<b>Revendiquer sa spécificité et sa fonction de transformation sociale</b>	<b>70</b>
4.1.3.	<b>Prendre le temps et se projeter loin</b>	<b>71</b>
<b>4.2.</b>	<b>LE TERRITOIRE, COMME ESPACE STRATÉGIQUE</b>	<b>71</b>
4.2.1.	<b>La prise en compte des besoins de l'environnement : mieux connaître son territoire</b>	<b>72</b>
4.2.2.	<b>Développer des alliances et synergies : les enjeux de mutualisation</b>	<b>73</b>
4.2.3.	<b>Pour construire des parcours transversaux, une collaboration pleine de promesses avec les syndicats de salariés</b>	<b>73</b>
4.2.4.	<b>S'insérer dans les nouveaux modes de gouvernance territoriale : les enjeux de la démocratie participative</b>	<b>74</b>



<b>4.3.</b>	<b>UN POSITIONNEMENT COLLECTIF À CONSTRUIRE</b>	<b>75</b>
4.3.1.	Le jeu des solidarités au sein de l'économie sociale	75
4.3.2.	Affirmer la spécificité du secteur pour rendre le secteur et chaque entreprise attractifs	76
4.3.3.	Conforter sa dimension politique	77
 <b>Conclusion</b>		<b>79</b>
 <b>Annexe Guide d'entretien</b>		<b>83</b>
 <b>Remerciements</b>		<b>89</b>



# Chapitre 1



## Une étude qualitative qui s'inscrit dans un contexte en pleine évolution

L'étude répond à l'analyse partagée de ses promoteurs sur l'économie sociale et les défis auxquels elle va devoir répondre dans les prochaines années, notamment en matière de ressources humaines. Pour comprendre le cheminement qui nous amène, en conclusion du présent document, à proposer des pistes de préconisations, il est important de revenir sur ce point de départ et sur la méthode conjointement élaborée pour explorer le sujet.

### 1.1. LES PRÉMISSSES DE L'ÉTUDE

Le contexte de l'économie sociale en matière d'emploi se caractérise par une réussite économique incontestable, mais aussi par une pression de plus en plus forte des enjeux financiers qui produit des effets de banalisation. Il s'agit aussi pour ce secteur de pouvoir se saisir des défis démographiques qui se profilent, notamment du fait des déséquilibres qui seront provoqués par l'arrivée à l'âge de la retraite des *baby-boomers*.

#### 1.1.1. Les défis économiques de l'économie sociale

L'économie sociale représente un secteur économique majeur, qui emploie plus de deux millions de salariés. Dans une approche basée sur les statuts juridiques, elle est définie comme regroupant les associations, les fondations, les coopératives et les mutuelles. Une autre définition privilégie des principes communs, partagés par l'ensemble des structures, notamment ceux de non-redistribution individuelle des profits réalisés et de solidarité. Ce sont bien ces valeurs qui constituent l'identité de l'économie sociale.

Or certaines de ces valeurs, notamment toutes celles qui concernent la solidarité, sont aujourd'hui revendiquées par les programmes politiques et économiques de presque tous les acteurs au nom de la modernité. Par ailleurs, le développement de l'individualisme suscite des effets de banalisation, même s'il génère aussi une nouvelle actualité et de nouvelles applications pour les modèles d'économie sociale. En effet, les pratiques de solidarité et de gestion démocratique responsabilisent les membres.

La force des structures de l'économie sociale est donc progressivement battue en brèche par la fragilisa-



tion résultant de la fin de la quasi-exclusivité des références éthiques, qui sont reprises par les autres acteurs économiques. Ce phénomène est accentué sous le double effet de la mondialisation et du développement des services relationnels (tertiarisation de l'économie, voire développement d'une économie quaternaire), qui entraînent une concurrence accrue à l'égard des activités relevant traditionnellement des structures de l'économie sociale. Ainsi, ces services (santé, services aux particuliers...) prennent de plus en plus d'importance, favorisant l'arrivée de nouveaux acteurs dont une large part est constituée d'entreprises du secteur « lucratif ». La concurrence, qui apparaît alors, concerne aussi bien l'activité développée que le recrutement des salariés.

Ceci peut avoir pour effet de banaliser aussi les critères retenus pour mesurer la performance d'une structure, notamment en ne privilégiant plus que les indicateurs liés au profit et à la rentabilité financière.

Dans un tel contexte, la spécificité de l'identité et de la démarche de l'économie sociale peut perdre en lisibilité et en crédibilité. Le défi pour les structures de l'économie sociale est alors de démontrer qu'en plus d'un professionnalisme indispensable dans une concurrence de plus en plus vive, elles apportent une capacité de mobilisation sociale au travers de leurs sociétaires, salariés, militants et adhérents « par la sincérité » de leurs références éthiques fondées sur la mutualisation et la non-lucrativité.

Mais corrélativement, la solidarité, dont elles se réclament, ne doit pas se substituer à la rigueur financière de leur gestion, mais au contraire doit s'y ajouter et permettre un niveau élevé de performance économique. Le développement des entreprises de l'économie sociale (mutuelles, coopératives et associations) en est une preuve évidente. Il reste pour leurs responsables à bien en analyser les fondements et à les faire valoir auprès des nouvelles forces vives qu'ils doivent mobiliser.

### 1.1.2. Les défis démographiques globaux

Ces défis économiques vont être accrus par des défis d'ordre démographique. En effet, le vieillissement de la population va avoir des conséquences importantes pour tous les organismes de l'économie sociale à plusieurs titres.

D'une part, l'accroissement du nombre de personnes âgées va imposer la création et le développement de nouveaux services. Le recrutement de nombreux professionnels va être indispensable pour faire fonctionner ces nouveaux services, mais également pour pallier les très nombreux départs à la retraite qui s'annoncent. Il faudra travailler à la définition et à la mise en place de qualifications renforcées, adaptées à des nouveaux publics plus exigeants. Il est également évident qu'il faudra être en mesure d'attirer des salariés motivés et professionnels, et en même temps capables de prôner les valeurs portées par les acteurs de l'économie sociale.

Autre enjeu démographique : le vieillissement de la population active, notamment du fait du recul progressif de l'âge de départ à la retraite, qui peut entraîner des phénomènes d'usure et de démotivation liés à l'allongement des carrières professionnelles.

Des tensions apparaissent et risquent de s'amplifier dans les prochaines années au niveau du recrutement de salariés. Ainsi, Dominique Thierry pense qu'on a jusqu'à présent parlé abusivement d'un « marché du travail » : depuis une trentaine d'années, le très haut taux de chômage permet aux entreprises de procéder à une simple « cueillette ». Les évolutions démographiques commencent cependant à changer le rapport de force et les entreprises (celles de l'économie sociale comme celles de l'économie marchande lucrative) vont devoir se préoccuper davantage d'attirer à elles les talents dont elles ont besoin.

D'autre part, un certain nombre de retraités, particulièrement d'anciens cadres disposant de temps et de compétences, vont chercher à s'investir dans des organismes de l'économie sociale. Il faut préparer la venue de ces nouveaux militants et leur faire une place. C'est d'autant plus déterminant que les organismes de l'économie sociale, aussi bien les mutuelles et coopératives que les associations, vont devoir se pencher sur le renouvellement des générations pionnières et d'un grand nombre de leurs fondateurs.

### 1.1.3. Des enjeux spécifiques pour l'économie sociale

Ces éléments de cadrage globaux, notamment démographiques, ne sont pas spécifiques au secteur de l'économie sociale, mais ils présentent néanmoins des particularités comme Chorum peut le constater dans ses différents métiers (caisse de retraite, prévoyance et action sociale). C'est ainsi que l'économie sociale, sauf pour quelques secteurs (petite enfance...), devrait connaître une hausse plus importante, quasiment multipliée par deux, des départs à la retraite (+ 175 % du nombre de départs contre + 80 % dans l'ensemble de l'économie). Cela imposera donc un renouvellement considérable des salariés.

Dans le même temps, il est possible de constater une sinistralité aggravée, ce qui nécessite d'en comprendre les raisons et de faire la distinction entre ce qui est le fruit du vieillissement de la population active, et ce qui peut être aussi la conséquence d'autres facteurs : conditions de travail, bien-être...

Du point de vue des structures, les évolutions ci-dessus impulsent de profondes mutations. C'est ainsi que la question des statuts juridiques est plus floue. Progressivement, de nouveaux types de structures apparaissent qui mêlent le non-lucratif et le lucratif. De même, d'importants processus de concentration sont à l'œuvre aussi bien parmi les mutuelles que parmi les associations.

L'économie sociale vit donc des mutations profondes et spécifiques qui posent le problème central du renouvellement des bénévoles et des salariés, au moment même où leur comportement et leurs aspirations évoluent rapidement. Il devient donc essentiel pour l'économie sociale de connaître ce que les nouveaux engagés, jeunes ou moins jeunes avec ou sans expérience dans ce secteur, désirent, et la façon dont ils appréhendent leur investissement, professionnel ou militant. Si certains ont des comportements de consommateurs, d'autres veulent contribuer à faire vivre une conception exigeante de la solidarité et sont sensibles aux décalages qui peuvent exister entre l'affichage de valeurs et des pratiques qui ne sont pas en harmonie. Enfin, l'économie sociale se distingue par le fait que l'entrée dans ces organismes peut s'effectuer sous des statuts différents : salariés, militants, bénévoles, volontaires et coopérateurs.

### 1.1.4. Une question qui émerge : l'attractivité de l'économie sociale

Face à cet enjeu de renouvellement, plusieurs phénomènes doivent être pris en compte par l'économie sociale. Premièrement, la tension qui s'exerce sur le marché du travail concernera l'ensemble des employeurs, quel que soit leur statut. Parallèlement, les nouvelles technologies peuvent favoriser tout à la fois une plus grande profondeur et une fluidité plus forte du marché du travail (possibilité de toucher davantage de candidats potentiels), mais aussi favoriser la mobilité de tous les salariés, qui sont plus aisément à l'affût de nouvelles opportunités professionnelles. C'est ainsi que Frédéric Tiberghien, délégué interministériel à l'Innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale, évoque les salariés qui mettent en ligne leur CV sans avoir obligatoirement le souhait de changer d'emploi.



Dans ce contexte, la concurrence sur le marché du travail devrait s'accroître entre les employeurs, notamment pour le recrutement des jeunes. C'est donc au moment où les besoins de main-d'œuvre de l'économie sociale vont s'accroître de manière très importante, avec le développement de ses activités, que les tensions sur le marché du travail seront les plus vives. Ne pouvant pas disposer des ressources financières des entreprises lucratives et offrir ainsi de meilleurs salaires, ou procurer comme le secteur public des perspectives de carrière et une sécurité de l'emploi, il conviendra pour les entreprises de l'économie sociale de se poser la question individuellement et collectivement des conditions de leur attractivité.

La question du recrutement des bénévoles se pose également. D'une part, l'allongement de la vie professionnelle peut avoir des répercussions. D'autre part, les transformations de la nature de l'engagement, devenu plus ponctuel et attaché davantage à l'action qu'à un projet, impliquent aussi de s'interroger sur les moyens de favoriser tout à la fois leur renouvellement et leur fidélisation.

**Il semble impossible de rester inactif face à ces mutations et évolutions. Cette rapide présentation des prémisses de l'étude montre la nécessité pour le secteur de l'économie sociale d'engager un travail sur ce sujet. Qu'est ce qui le rend attractif et surtout fait qu'il le reste pour les salariés et les bénévoles ? Il est donc important de comprendre les phénomènes à l'œuvre et de réfléchir aux articulations entre l'offre des organismes de l'économie sociale, leur management et les aspirations des salariés et bénévoles.**

## **1.2. UN PARTI PRIS POUR AVANCER : UNE MÉTHODE QUALITATIVE**

### **1.2.1. Rappel des enjeux de l'étude**

Les constats énoncés ci-dessus ont conduit Chorum et la Fonda à examiner comment ces évolutions sont perçues et prises en compte dans les structures de l'économie sociale. Dans ce contexte, les questions qui se posent touchent :

- à la façon d'organiser la relève des générations,
- à la gestion des ressources humaines,
- à l'articulation entre bénévolat et salariat,
- à la nécessité de renforcer l'attractivité des entreprises de l'économie sociale.

Comme évoqué ci-dessus, il s'agit d'étudier les questions qui se posent aux associations, mutuelles et coopératives pour la prise en compte et le renouvellement de leurs bénévoles, administrateurs et salariés. Si ces questions ne sont pas neuves, nous avons vu qu'il convient de leur accorder une attention renouvelée compte tenu des perspectives à court et moyen termes.

## 1.2.2. La méthode : une étude qualitative

Le choix a été fait de lancer une étude qualitative, dont le présent rapport synthétise le plus fidèlement possible les principaux apports. Elle ne visait pas à l'exhaustivité mais plutôt à aboutir à des pistes de préconisations susceptibles d'être débattues au sein de l'économie sociale. Pour la conduire, la méthodologie suivante a été mise en place.

### 1.2.2.1. Un comité de pilotage partenarial pour suivre les travaux

Pour suivre le travail et valider les différentes étapes, un comité de pilotage a été constitué. Il était composé de :

- **Chorum**  
Christiane Martigny, *administratrice*  
Brigitte Lesot, *directrice générale adjointe*  
Nicole Leclère, *chef de projet Ingénierie sociale.*
- **Fonda**  
Jean-Pierre Worms, *président*  
Michelle Boulègue, *administratrice*  
Jacqueline Mengin, *vice-présidente*  
Alain Chanard, *consultant.*
- **Caisse des dépôts et consignations**  
Dominique Picard, *chargée de mission Économie sociale au département des partenariats et territoires, de la direction du développement territorial.*
- **Crédit coopératif**  
Sébastien Marinot, *responsable marketing et communication commerciale, direction de la communication et du développement des clientèles.*
- **Délégation interministérielle à l'innovation, à l'économie sociale et à l'expérimentation sociale (Diieses)**  
Marie-Christine Vergiat, *conseillère technique.*
- **Direction générale de l'action sociale (DGAS)**  
Maurice Mendes Da Costa, *adjoint au chef du bureau des acteurs de l'intervention sociale, sous-direction de l'animation territoriale et du travail social.*

### 1.2.2.2. Des interviews de bénévoles, de salariés, et « d'experts » pour recueillir des matériaux

Des entretiens ont été conduits dans des mutuelles, des coopératives et des associations. Pour chacune



d'entre elles, un administrateur, deux salariés, dont un cadre, et un bénévole ont été interviewés, soit au total quarante personnes, issues de dix structures (cinq associations, trois mutuelles, deux coopératives) (2). Un entretien de groupe a également été mené avec des élèves de deuxième année de BEP services à la personne.

À partir de leur vécu et de leurs réflexions (voir *Guide d'entretien en Annexe*, page 83), ce travail d'enquête visait tout à la fois à identifier les problèmes tels qu'ils se posent pour les individus ou pour les structures, et à repérer des idées et des pratiques pouvant inspirer d'autres acteurs de l'économie sociale. Comme convenu, leur contribution à cette synthèse a été rendue anonyme.

En contrepoint de ces investigations, le comité de pilotage de l'étude a auditionné un assez large éventail d'experts et de praticiens de l'économie sociale :

- Nicole Alix, *directrice de la communication, du développement des clientèles et de la gouvernance du Crédit coopératif*
- Hubert Allier, *directeur général de l'Uniopss*
- Dominique Bienfait, *Cabinet de recrutement Bienfait et associés*
- Gaby Bonnard, *secrétaire national de la CFDT, chargé des questions relatives à l'économie sociale et solidaire*
- Chantal Chomel, *directrice du département juridique de Coop de France*
- Danièle Demoustier, *économiste et responsable de l'équipe de socio-économie associative et coopérative (Eséac)*
- Maryvonne Nicole, *fédération Santé-sociaux de la CFDT*
- Michel Porta, *délégué général de la confédération générale des Scop*
- Lionel Prouteau, *maître de conférences en sciences économiques à l'université de Nantes*
- Gérard Quenel, *responsable confédéral de l'économie sociale à la CGT*
- Dominique Thierry, *vice-président de France Bénévolat*
- Hugues Vidor, *délégué général du Snaecso*
- Alain Yvergniaux, *conseiller régional de Bretagne.*

---

(2) L'échantillon était ainsi composé :

- Associations : une culturelle conduisant une activité de proximité sur une ville de province, une de quartier gérant un centre social dans une grande ville, une gérant un service d'aide à domicile en milieu périurbain, une gérant un établissement médico-social dans une grande ville, une association d'audience nationale gérant des hôpitaux et développant des activités bénévoles de terrain
- Coopératives : une société coopérative ouvrière de production ayant une activité nationale, une coopérative laitière ayant une activité d'impact régional
- Mutuelles : une intervenant dans le domaine de la complémentaire santé rayonnant sur plusieurs régions, une gérant un établissement médico-social, une intervenant dans le domaine de la prévoyance et de la santé et ayant une audience nationale.

### 1.2.2.3. Des séminaires pour enrichir les matériaux recueillis

Ces apports synthétisés ont servi de base pour animer deux séminaires.

- **Un premier séminaire de validation avec les personnes interviewées dans le cadre de l'enquête terrain (salariés et bénévoles)**

Organisée le 3 octobre, cette première réunion a rassemblé quatre salariés ou bénévoles qui avaient été interviewés dans le cadre de l'enquête de terrain et les membres du comité de pilotage. Cette rencontre a permis de valider les premiers éléments de synthèse.

- **Un second séminaire de propositions**

Sur la base de ce premier travail, Chorum et la Fonda ont rassemblé une soixantaine de personnes le 16 novembre pour approfondir les constats et analyses et formuler les premières pistes de préconisations. Outre l'ensemble des personnes ayant participé d'une manière ou d'une autre aux travaux précédents, ont été invités des responsables de l'économie sociale.

Les débats, introduits chacun par une table ronde, ont été structurés autour de trois temps portant respectivement sur les thèmes et problématiques ci-dessous.

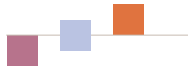
Les travaux ont été ouverts par Frédéric Tiberghien, délégué interministériel à l'Innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale.

→ ***Nouveaux bénévoles, nouveaux salariés, nouveaux enjeux : re-convoquer le projet de l'économie sociale***

L'environnement des entreprises de l'économie sociale est en pleine mutation sous l'impact de multiples évolutions. Dans le même temps, ces entreprises sont confrontées à court et moyen termes à des départs importants de salariés et de responsables bénévoles. Il convient donc de réfléchir aux modalités de transmission d'un projet qui doit dans le même temps s'adapter. Il s'agit à l'évidence d'un débat complexe qui ne pourra être conduit que si un consensus se dégage. Mais quel est-il ?

**INTERVENANTS :**

- Hubert Allier, *directeur général de l'Uniopss*
- Michèle Boulègue, *administratrice de la Fonda*
- Gérard Quenel, *responsable confédéral de l'économie sociale à la CGT*
- Hugues Sibille, *président de l'Avise.*



→ **Les conditions d'une co-production du projet par les bénévoles et les salariés**

La principale force de l'économie sociale est de pouvoir combiner l'engagement de bénévoles avec l'apport de compétences professionnelles salariées. C'est dans le délicat équilibre entre ces deux types d'acteurs que se crée aussi l'utilité sociale qui légitime l'action et l'existence des organismes d'économie sociale. Or, la professionnalisation croissante de nombreuses activités, qui ont pu se banaliser par une concurrence accrue avec le secteur lucratif, met à mal cette collaboration. L'enjeu est donc de déterminer comment nous pouvons redéfinir les conditions d'une co-production du projet.

**INTERVENANTS :**

- Dominique Picard, *chargée de mission à la Caisse des dépôts*
- François Rousseau, *chercheur en gestion au CRG de l'École polytechnique*
- Dominique Thierry, *vice-président de France Bénévolat*
- Hugues Vidor, *délégué général du Snaecso.*

→ **L'ancrage de l'économie sociale sur les territoires, enjeux et modalités :**

Les activités d'économie sociale restent fortement inscrites dans les réalités territoriales. Leur finalité première étant de répondre aux besoins et aux attentes de ceux qui les ont créées, la plupart d'entre elles ne sont pas délocalisables. Mais pour répondre aux nouveaux enjeux, être plus visibles, plus fortes et lisibles, il est indispensable que les entreprises de l'économie sociale ancrent encore davantage leur projet dans une coopération locale.

**INTERVENANTS :**

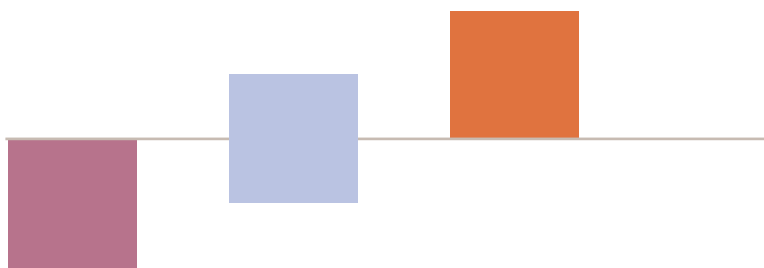
- Alain Chanard, *consultant*
- Chantal Chomel, *Coop de France*
- Jacqueline Mengin, *vice-présidente de la Fonda*
- Jacques Moignard, *président Santévie.*

### **1.3. LA PRÉSENTE SYNTHÈSE RESTITUE L'ENSEMBLE DE LA MATIÈRE RECUEILLIE**

C'est à partir de l'ensemble de ces données que nous avons élaboré le présent document, essayant d'être le plus fidèles possible aux matériaux recueillis et aux propositions émises et mises en débat. Il est structuré autour de trois parties. La première revient sur les hypothèses et prémisses de l'étude. Elle détaille celles qui ont été vérifiées, mais aussi celles qui ont été plus particulièrement mises en évidence ou révélées dans le cours de l'étude. La deuxième partie approfondit ce qui constitue le nœud de toute la réflexion, tel qu'il fut mis en évidence au cours des travaux. Il s'agit de la capacité des entreprises à relier les sens que l'action a pour chacun des acteurs. Enfin dans une partie conclusive, il est proposé trois niveaux d'actions stratégiques pour répondre à l'exigence initiale de renforcer l'attractivité des entreprises d'économie sociale et du secteur.



## Chapitre 2



### L'économie sociale s'interroge quant à son devenir

L'étude a permis de valider un certain nombre d'hypothèses initiales posées ci-dessus. C'est tout particulièrement vrai sur la capacité de l'économie sociale à susciter l'engagement de bénévoles, mais aussi de salariés. De même, nous pouvons constater que malgré le formidable développement de ce secteur, tant en termes économiques que d'emplois, une grande part des acteurs a le sentiment de vivre une forme de banalisation des projets. Dans ce contexte, nombreux mentionnent la nécessité d'un renouvellement qui, bien qu'apparaissant difficile, reste possible.

Très naturellement, l'étude a permis de révéler avec plus d'acuité certains enjeux essentiels pour les personnes interrogées. La reconquête de ses spécificités par l'économie sociale exige la prise en compte des réalités territoriales, tout comme la nécessité de construire des alliances et des collaborations notamment avec les syndicats.

Enfin il ressort de manière évidente pour tous, l'impératif de réinterroger l'articulation entre l'initiative, l'engagement individuel et l'action collective, qui est le trait commun de l'ensemble des entreprises d'économie sociale. Dans un contexte où l'individuation croissante entraîne de nouvelles exigences des différentes parties prenantes, cela impose à toute structure de repenser le rapport qu'elle souhaite tisser avec chacun.

#### 2.1. DES HYPOTHÈSES DE DÉPART ONT ÉTÉ VÉRIFIÉES

##### 2.1.1. Les acquis sont évidents

###### 2.1.1.1. Mutualisme, coopération et associativité ont encore du sens pour les acteurs

- **Des activités qui suscitent l'adhésion par leurs spécificités**

Ayant défriché un très large éventail d'activités économiques, sociales, culturelles ou encore sportives, l'économie sociale bénéficie d'un grand fonds de sympathie dans la population. Sa contribution éminente à la cohésion sociale est évidemment un des principaux mérites qui lui sont attribués, mais elle est également



créditée d'une forte capacité à capter et à analyser les attentes des citoyens, à favoriser les prises d'initiatives, à contribuer au débat démocratique... Et même si nombre des secteurs qu'elle a fait émerger ont ensuite été investis par des entreprises à caractère lucratif, l'économie sociale est toujours un acteur majeur de la vie de notre pays. Ainsi, pour faire face aux aléas de la vie, les mutuelles continuent de s'imposer comme une évidence pour une très grosse majorité de Français : ceux-ci continuent à préférer les entreprises solidaires qui refusent de sélectionner les risques à celles dont la finalité première est la lucrativité. Par ailleurs, un récent rapport sénatorial (3) notait que « la perte d'attractivité des sphères politique et syndicale, - soupçonnées d'immobilisme face aux enjeux de la crise -, ont conduit des militants déçus ou des jeunes en quête d'engagement à se tourner vers le secteur associatif, qui apparaît comme l'ultime garant des valeurs de générosité et d'altruisme. »

Enfin les coopératives résistent plus que d'autres entreprises à la « délocalisation » de leurs activités productives pour des raisons inhérentes à leur objet. Par exemple, les sociétaires d'une coopérative laitière ne peuvent même pas envisager de la « relocaliser » ailleurs : que feraient-ils de leur lait ? Les coopératives représentent des outils privilégiés de valorisation des ressources d'un territoire car elles sont, bien plus que d'autres entreprises, fortement ancrées dans le tissu social et économique local.

Un autre aspect essentiel est celui de l'impartageabilité de leurs réserves qui leur permet d'une part d'envisager des stratégies à moyen terme et d'autre part de faciliter, par exemple, l'installation de jeunes agriculteurs, puisque le coût du capital est déconnecté de la valeur de la coopérative. Cette utilité sociale est évaluée notamment par le recours à l'outil du bilan sociétal qui a été expérimenté par une vingtaine de coopératives.

#### • Une puissance économique et sociale

Comme le souligne l'ancien Premier ministre Michel Rocard (4), « le secteur de l'économie sociale en France se porte plutôt bien : occupant largement plus d'un million de salariés, constamment créateur d'emplois sur une longue période, il est leader ou de première importance dans quelques domaines significatifs tels que la commercialisation agricole, la santé ou l'assurance et, dans une moindre mesure, le bâtiment ou le commerce de détail. Il a vocation à progresser beaucoup plus. »

En particulier, les 21 000 entreprises coopératives françaises emploient 700 000 salariés et réalisent un chiffre d'affaires de plus de 105 milliards d'euros. « Apportant une dimension humaine au cœur de l'économie », les coopératives d'usagers (de consommateurs, d'HLM, de copropriété), les coopératives d'entrepreneurs et d'entreprises (coopératives agricoles, artisanales, maritimes, de commerçants, de transporteurs), les coopératives de salariés et les banques coopératives sont présentes dans tous les domaines de l'économie, de la pêche artisanale ou industrielle à l'éducation, en passant par les services ou la finance.

De leur côté, plus de 3 000 mutuelles de prévoyance et de santé protègent 44 millions de personnes en leur donnant notamment accès à deux mille services de soins et d'accompagnement (78 établissements et services d'hospitalisation, 90 établissements et services pour personnes handicapées, 48 services d'accompa-

---

(3) Rapport de la commission des Affaires culturelles du Sénat sur le bénévolat dans le secteur associatif (octobre 2005) ; téléchargeable sur le site internet : [www.senat.fr](http://www.senat.fr)

(4) Michel Rocard, préface de *Économie sociale, la solidarité au défi de l'efficacité*, Thierry Jeantet, La documentation française, janvier 2006.

nement de la famille, 93 centres et services de loisirs-vacances...). La Mutualité française, qui fédère 95 % des mutuelles de santé, note que ces dernières sont animées par 100 000 élus, sont gérées par 55 000 salariés et ont un poids économique total de 18,8 milliards d'euros.

Enfin, les associations totalisent vingt millions de membres, dix à douze millions de bénévoles et 1,6 million de salariés. En particulier, celles du secteur sanitaire et social emploient 560 000 salariés (380 000 équivalents temps plein - ETP), celles du secteur éducatif 167 000 ETP, et celles des secteurs culturel et sportif 85 000 ETP. Il est à noter que 70 % des emplois associatifs sont occupés par des femmes. Le salariat et le bénévolat représentent chacun 1 million d'ETP dans les associations. Par ailleurs, les deux tiers des associations ont un budget annuel inférieur à 7 500 €, tandis que 40 000 d'entre elles (soit 5 % du total des associations) disposent d'un budget supérieur à 150 000 €.

- **Une identité fondée davantage sur les familles plutôt que sur le secteur**

Ces différents éléments sont plus ou moins bien appréhendés par les différents acteurs rencontrés et interrogés. Nous devons néanmoins constater qu'ils appréhendent mieux les parties (mutuelles, associations et coopératives) que l'ensemble. Nous revenons sur ce point ci-dessous.

#### 2.1.1.2. *Salariés et bénévoles cherchent toujours à s'engager*

Nombre de personnes, notamment des jeunes et de jeunes retraités, sont en recherche de valeurs pour s'engager face à un monde qui leur paraît fermé et traversé de nombreuses inégalités et précarités. C'est ainsi que tous les acteurs interrogés (présidents, bénévoles et salariés) dans une association de quartier ont exprimé un même désir d'engagement. Ainsi les salariés acceptent des salaires moins importants que ceux auxquels ils pourraient prétendre dans la fonction publique ou le secteur privé lucratif pour peu qu'ils puissent vivre une expérience qui répond à leur désir « altruiste ».

La salariée d'un établissement mutualiste a exprimé ce même intérêt pour partager un projet qui place les personnes au cœur de l'action et ne soumet pas l'activité à des principes premiers de rentabilité. Enfin, la plupart des bénévoles associatifs et mutualistes ont fait part de leur goût pour « changer les choses ».

#### 2.1.1.3. *Un cadre et des modes de fonctionnement encore favorables à l'engagement*

Face à cette volonté, les entreprises de l'économie sociale ont l'avantage de proposer un projet et des valeurs, qui favorisent encore largement cet engagement. En effet, outre qu'elles ont toutes pour ambition de placer la personne au centre de leur démarche, les associations employeurs, les coopératives et les mutuelles ont ceci de commun qu'elles mettent des bénévoles et des salariés au service d'un même projet. Même dans le cas (fréquent...) où elles ont du mal à formuler précisément les « valeurs » qui fondent leur action, la poursuite d'un but différent du profit ou de l'intérêt individuel fait que les entreprises de l'économie sociale sont plus que les autres susceptibles de mobiliser des bonnes volontés.

Un président d'association témoigne ainsi de l'intérêt qu'il trouve dans son engagement par les possibilités de rencontres, d'élargissement de ses compétences... Une salariée de mutuelle explique quant à elle :



« J'ai travaillé précédemment dans le secteur lucratif et je n'exclus pas d'y retourner un jour. Mais j'apprécie d'être actuellement employée par une mutuelle car j'ai davantage l'impression d'être au service des personnes. Je dispose d'une grande autonomie car les objectifs que je dois atteindre sont clairs. Je pense que cette autonomie pourrait trouver ses limites si mon travail ne donnait plus satisfaction, mais jusqu'à présent, je suis contente de pouvoir m'investir dans des tâches qui ont pour moi du sens. »

**Le fort développement de l'économie sociale, tout comme la conviction des promoteurs de l'étude que ce secteur favorise l'engagement, ont été confirmés par une large part des interviews. Bénévoles et salariés souhaitent toujours s'engager et les entreprises de l'économie sociale restent un espace favorable pour cela. D'ailleurs, elles offrent de plus en plus de possibilités de le faire. Cependant des phénomènes viennent limiter cette attractivité comme ceux de banalisation mis en évidence par l'étude.**

### 2.1.2. L'économie sociale doute face à des pressions qui la banalisent

Sa réussite socio-économique s'accompagne d'une forme de banalisation dont la compréhension est essentielle si nous considérons justement qu'une large part de l'attractivité de l'économie sociale réside dans ses spécificités. Le risque d'une perte d'identité est un élément central à prendre en compte.

#### 2.1.2.1. Les raisons de banalisation sont multiples

- **La pression du « tout économique »**

Comme le formule Chantal Chomel, force est de constater que l'économie sociale n'est pas épargnée par « la prégnance du logiciel économique classique », qui met en avant la performance économique. Cette évolution est d'autant plus vérifiée dans un contexte d'une modification de la PAC, qui privilégie les aides directes aux producteurs à la régulation de marchés très sensibles aux aléas (tissu productif dispersé, aléas climatiques, épizooties...). Hubert Allier regrette que cette tendance soit encouragée par « des pouvoirs publics qui réduisent de plus en plus leur soutien au financement sur projet ». Dans une logique marchande, la pratique des appels d'offres entretient incidemment un climat de concurrence au sein même du secteur associatif.

Mais cette tendance est également relayée par des personnes qui se positionnent de moins en moins comme des usagers ou des adhérents et de plus en plus comme des clients ou des consommateurs. Le responsable des plates-formes téléphoniques d'une mutuelle fait ainsi remarquer que « ceux qui sont en recherche d'un système d'assurance n'appellent que pour avoir des détails techniques. Ils comparent les

différentes offres sans se soucier du statut de l'organisme. Les questions relatives à notre dimension mutualiste sont exceptionnelles. » Cette logique de concurrence qui s'installe influence les acteurs et conduit le président d'une mutuelle à établir un parallèle entre celle-ci et une grande surface.

Par ailleurs, la prégnance du modèle lucratif se traduit aussi par l'imposition de règles inadaptées aux entreprises de l'économie sociale. Par exemple, le directeur général d'une mutuelle fait remarquer que des règles prudentielles qui sont logiques pour des sociétés d'assurance ne le sont en revanche pas pour des mutuelles : en matière de solvabilité, n'est-il pas absurde de demander des gages à des sociétaires puisqu'ils sont eux-mêmes les investisseurs susceptibles d'être lésés ? N'est-ce pas leur demander de se donner des gages à eux-mêmes ?

Hugues Vidor craint plus fondamentalement que la trop étroite « culture du résultat » qui tend trop souvent à s'imposer, ne conduise à ignorer tout ce qui fait l'intérêt des démarches coopératives, associatives et mutualistes. Michel Porta ajoute que la mise en concurrence privilégie des critères d'efficacité à très court terme : « les appels d'offres empêchent de négocier à moyen terme. »

Mais les impératifs de la rentabilité peuvent conduire les acteurs à relativiser les investissements sur le projet social. Ainsi pour l'administrateur d'une coopérative agricole, le temps qui a été consacré deux ans auparavant à l'actualisation de la charte et du mode de fonctionnement interne de cette dernière aurait été mieux utilisé à rechercher un nouveau positionnement commercial. Avant de reprendre une exploitation, il a lui-même été salarié pendant cinq ans et il sait combien il est important de ne pas toujours être « le nez dans le guidon ». Mais il pense que le durcissement de la concurrence que connaît actuellement le secteur de production de la coopérative ne permet pas à cette dernière de s'offrir « le luxe d'une réflexion philosophique ».

De son côté, le directeur d'un établissement associatif remarque que les normes sont de plus en plus drastiques en termes de qualité et d'efficacité. Les établissements sanitaires ou médico-sociaux sont considérés comme des sociétés de service, dont les performances doivent être évaluées quotidiennement. En conséquence, il définit ainsi sa mission : « Elle est de faire tourner cet établissement en fonction de critères techniques et économiques qui sont définis par nos financeurs et nos tutelles. Viser l'excellence en matière de soins et d'accueil doit nous permettre d'augmenter les moyens dont nous disposons. J'ai décidé de sous-traiter les activités telles que la restauration ou l'entretien des locaux afin d'améliorer la performance globale de l'établissement. Pour le personnel directement salarié, tous les recrutements se font sur une base strictement professionnelle. »

#### • **L'affichage par le secteur « classique » des valeurs de l'économie sociale**

Alors que l'économie sociale est de plus en plus soumise à la pression des logiques libérales, les entreprises du secteur lucratif font quant à elles de plus en plus fréquemment référence à des « valeurs citoyennes ». Hugues Vidor relève ainsi que « les valeurs de solidarité et de démocratie, d'humanisme, qui sont constitutives de l'identité de l'économie sociale et des acteurs associatifs, sont aujourd'hui affirmées par les entreprises marchandes. Leur appropriation récente par le monde de l'entreprise fragilise l'économie sociale. »

Sans affirmer qu'il existe un quelconque monopole de principes ou de valeurs, il faut néanmoins constater que ceci impose à l'économie sociale de mieux montrer sa spécificité. Notamment dans son exigence de lier de manière différente les valeurs et le modèle économique et de ne pas le soumettre à la même pression pour satisfaire des actionnaires à court terme.



C'est d'autant plus important que nous pouvons constater que cette appropriation a pour objectif d'améliorer l'image d'entreprises « classiques » et de renforcer leur efficacité et leur positionnement concurrentiel. Elle a pour conséquence de créer une forme de brouillage et produit des effets vis-à-vis des salariés. Ces entreprises, qui s'affichent « citoyennes », cherchent aussi à capter la demande de sens que ceux-ci expriment régulièrement. Elles y parviennent parfois mieux que des entreprises de l'économie sociale, qui oublient bien souvent de proclamer leurs valeurs, qui n'arrivent pas à expliquer clairement leur projet ou qui, obnubilées par les gages qu'elles s'estiment obligées de donner en matière de performances économiques, ne parviennent pas à mettre en lumière leurs réussites dans d'autres domaines.

- **Une appartenance commune peu perçue**

« L'économie sociale ?... » Cette évocation a souvent provoqué une certaine perplexité chez nos interlocuteurs. S'ils se réfèrent volontiers soit au mutualisme, soit à la coopération, soit au secteur associatif, ils sont souvent bien moins prolixes quant à la part d'identité que ces trois familles ont en commun.

Issues d'un même creuset il y a un siècle et demi, les trois familles de l'économie sociale ont chacune prospéré et se sont parfois un peu perdues de vue <sup>(5)</sup>. Ce qui les unit a été remis en évidence depuis les années 1970, mais il semble que le sentiment d'appartenance à un même secteur soit encore fréquemment mal perçu.

L'économie sociale gagnerait à être beaucoup moins cloisonnée qu'elle ne l'est actuellement : favoriser une plus grande mobilité entre ses « familles » et inciter les responsables nationaux à se réinvestir de temps en temps à un niveau local permettraient de brasser davantage les idées et les pratiques, de créer de nouvelles synergies, d'affirmer plus fortement une identité collective...

Les entreprises qui ne mettent pas la recherche du profit au centre de leurs préoccupations ne devraient-elles pas parvenir à dépasser leurs divergences (ou peut-être pire : leur indifférence les unes vis-à-vis des autres) et défendre ensemble les vertus de la coopération, de l'entraide, du mutualisme et, plus généralement, de la solidarité ? Quand elles ne le font pas, elles perdent chacune des opportunités et elles perdent ensemble la possibilité de se faire entendre, de peser sur le cours des choses et d'agir en fonction de leurs valeurs communes.

### UN PETIT EXEMPLE CONCRET À MÉDITER !

La responsable d'un établissement médico-social mutualiste explique que l'établissement qu'elle dirige propose diverses prestations : conditionnement, mailings, décoration florale, restauration... Elle note au passage qu'il est plus aisé d'obtenir un marché auprès d'une entreprise lucrative que d'une entreprise de l'économie sociale. La pre-

mière semble plus souvent consciente que, à qualité du travail égale, faire appel à son établissement plutôt qu'à une autre entreprise la libère de la taxe Agefiph. Néanmoins, de nombreux clients sont mutualistes et font appel régulièrement aux prestations des différents ateliers y compris aux contrats de détachement.

(5) Pour l'histoire des « racines profondes » de ces familles puis de leurs « cousinages », voir par exemple *Économie sociale. La solidarité au défi de l'efficacité*, op. cit.

- **Une visibilité trop faible**

Si les acteurs de l'économie sociale ont eux-mêmes des difficultés à percevoir leur identité commune, que dire de la lisibilité que peuvent en avoir leurs interlocuteurs ? Pour ce qui est du seul secteur associatif, une opinion fréquente est que son organisation institutionnelle est floue et peu efficace... Alain Yvergnaux généralise ce propos à l'ensemble de l'économie sociale : « la kyrielle d'entreprises et de réseaux qui s'en réclament est une mosaïque illisible. Si elle veut pouvoir se faire mieux entendre, à Bruxelles comme au plan local, l'économie sociale ne doit plus jouer en ordre dispersé. Elle doit au contraire se doter d'un discours économique et social cohérent et compréhensible par ses interlocuteurs. »

Sans minimiser l'importance des liens avec l'environnement, Hubert Allier est persuadé, pour répondre à cette difficulté, de l'utilité des « organisations faïtières » que constituent notamment les fédérations. Elles ont vocation à faire vivre, à animer, à valoriser des réseaux qui, sans elles, finiront par être démantelés pour laisser la place à des structures instrumentalisées. Le problème est que les pouvoirs publics semblent vouloir de plus en plus contourner ces « organisations faïtières », ce qui pose la question plus générale de la place allouée aux corps intermédiaires dans notre fonctionnement démocratique.

- **Des regroupements problématiques**

Le président d'une mutuelle a évoqué l'enjeu du regroupement des forces pour pouvoir espérer compter. En ceci, il pense que le mouvement mutualiste doit être solidaire (ce qui, pour lui, passe par une refondation). Sa capacité à se regrouper lui a déjà permis de faire mentir ceux qui prédisaient sa fin prochaine, comme l'a fait le monde paysan. Il a su devenir plus efficient et plus compétitif tout en conservant certaines valeurs (non sélection du risque, solidarité...). Pour d'autres acteurs, les regroupements de mutuelles ou de coopératives répondent surtout à des impératifs économiques.

Jugés plutôt positivement du fait qu'ils renforcent la pérennité des structures, ces changements d'échelle n'en posent pas moins problème aux administrateurs et aux salariés. Les premiers pensent qu'ils y perdent en termes de maîtrise de leur projet. Le point de vue des seconds peut être évoqué par l'exemple de la responsable d'une équipe de dix-huit personnes dans un réseau de mutuelles. Basée dans une agence locale, elle est rattachée à la direction régionale. L'agence, « à taille humaine », lui convient bien. En revanche, le réseau lui paraît moins convivial : « on y est davantage un numéro ». En conséquence, certains de ses collègues s'en vont et elle constate que le réseau ne cherche pas forcément à les retenir. Elle en conclut que « dans un monde concurrentiel, où l'on n'hésite plus à sabrer dans la masse salariale, la gestion des ressources humaines tient de moins en moins compte des critères affectifs. »

Un directeur d'établissement associatif est également dubitatif quant aux vertus du centralisme, la tête de réseau dont son établissement relève est loin des opérations, les bénévoles sont impliqués mais pas forcément compétents, le président national et son staff changent fréquemment... En conséquence, selon lui, la gestion des grands établissements doit d'abord et avant tout relever de ceux qui les dirigent.

Dans un tout autre registre, l'ancien directeur d'une coopérative agricole considère que la concentration tend à faire perdre la spécificité des coopératives : celles-ci doivent rester le prolongement de l'exploitation. Le maître à bord doit rester l'associé-coopérateur qui souhaite amener son produit le plus loin possible, dans une logique de « co-opération ».



La perte d'identité est donc le fruit de processus complexes, dont la perception diverge selon les acteurs. La pression concurrentielle, si elle n'empêche pas les entreprises d'économie sociale de revendiquer leurs spécificités, peut néanmoins les détourner du souci de les mettre en œuvre, notamment si leur singularité n'est pas prise en compte par les pouvoirs publics (critères d'évaluation technique...). L'appropriation des valeurs humanistes par d'autres acteurs conduit aussi à ce phénomène de banalisation. Enfin, il est à l'évidence accentué par les réorganisations et regroupements multiples évoqués dans les prémisses de l'étude.

La réponse à ce phénomène pourrait résider dans la construction d'une référence forte, qui prendrait appui sur une organisation politique. Mais, force est de constater qu'à l'heure actuelle, l'existant ne permet pas de générer parmi les personnes rencontrées un sentiment d'appartenance. En ce qui concerne la construction d'une organisation politique cohérente et visible, elle reste, encore aujourd'hui, très confidentielle. Dans un tel contexte, réfléchir à l'attractivité de l'économie sociale impose d'ouvrir le débat autour des stratégies globales au niveau sectoriel et d'agir sur les modes de régulations sociales des activités du secteur.

#### 2.1.2.2. Une offre banalisée qui peut être même revendiquée dans certains cas

Si nous avons détaillé ci-dessus la banalisation et ses conséquences, nous avons néanmoins pu constater au cours de l'enquête que certains revendiquaient cette évolution au nom même des valeurs de l'économie sociale ou tout simplement sur le principe d'une recherche d'efficacité économique.

Le responsable des centres de contact d'un réseau mutualiste adhère à l'Association française des centres de relations clients (AFRC). Ce cadre lui permet de réfléchir aux évolutions de ce métier en termes d'économie et de management. Il est essentiellement motivé par le fait de développer un métier neuf, qui permet de conjuguer des questions relevant de la stratégie de l'entreprise et le contact avec le client final. La dimension mutualiste n'est absolument pas primordiale pour lui. Selon lui, ceux qui postulent à un emploi considèrent d'abord qu'une mutuelle est une entreprise financièrement solide et, éventuellement, qu'elle a une bonne image commerciale (les adhérents sont fidèles car la prestation fournie est satisfaisante). Il faut aussi signaler que des mutuelles ou des associations effacent leur spécificité en ne mettant pas ou peu leur nature en avant dans les phases de recrutement ou dans leur fonctionnement avec leurs salariés.

#### EXEMPLE D'UNE OFFRE D'EMPLOI PUBLIÉE SUR INTERNET

Exemple d'une offre d'emploi publiée sur Internet par une entreprise de l'économie sociale pour des télévendeurs, des commerciaux et des chargés de clientèle : « Pour tous ces postes, à 25 / 35 ans, de formation Bac + 2 minimum, fin stratège, vous êtes autonome, accrocheur, fidélisateur et possédez un bon sens relationnel. Une première expérience de

la vente de services serait un atout majeur. Nous vous offrons une formation solide à nos produits et méthodes, une image de marque à forte notoriété, des responsabilités, un fixe confortable, un intérêt aux objectifs, un véhicule de fonction (pour les commerciaux) et des perspectives d'évolution intéressantes. »



Les salariés de mutuelles rencontrés, mais aussi d'une association, ont fait part de l'absence de toutes références spécifiques tant au moment de leur recrutement que dans leur travail. Il est attendu essentiellement et quasi exclusivement de leur part de mettre en œuvre des compétences techniques.

Il ne s'agit en aucune manière de dénoncer ces pratiques qui peuvent être parfaitement légitimes, mais nous devons constater qu'elles peuvent venir renforcer les phénomènes de banalisation évoqués précédemment.

### 2.1.2.3. Certains militent néanmoins pour conserver les spécificités de l'économie sociale

A l'opposé, dans certaines structures, la dimension spécifique est affirmée et revendiquée. Dans deux associations conduisant des actions de proximité, notamment dans le domaine culturel, nous avons pu constater une forte adhésion des salariés et des bénévoles au projet social de la structure. Dans certaines mutuelles ou coopératives ouvrières de production, nous avons pu aussi constater l'importance de mettre en avant, à tous les niveaux, les spécificités, notamment dans la mise en œuvre des actions. C'est dans ce sens que l'Uniopss a produit *L'ambition associative*, comme l'a rappelé Hubert Allier.

#### L'AMBITION ASSOCIATIVE

Sous ce titre, l'Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (Uniopss) a élaboré un *Guide pour interroger nos pratiques* qui invite les associations à exprimer dans leurs actions et leurs pratiques les valeurs dont elles se réclament : « Comment les engagements que nous prenons au nom de ces valeurs, que nous portons dans nos projets, se confrontent-ils avec notre quotidien ? »

Le guide a pour ambition d'aider les associations à se poser des « bonnes questions » pour qu'elles puissent à la fois valoriser leurs spécificités, faire évoluer leurs pratiques et, si elles le souhaitent, évaluer leur projet associatif.

***L'ambition associative*, édition 2003.**

**Uniopss, 133, rue Saint-Maur, 75541 Paris cedex 11. Site internet : [www.uniopss.asso.fr](http://www.uniopss.asso.fr) .**

Pour sa part, le CJDES a élaboré un outil : le bilan sociétal, pour aider les entreprises à mieux les appréhender.

## LE BILAN SOCIÉTAL

Pour pouvoir passer « d'une approche sociale à une approche sociétale, mesurable et valorisable », l'économie sociale doit se doter d'outils d'évaluation qui lui permettent notamment de mieux apprécier l' « efficacité sociale, citoyenne et environnementale » (6) des entreprises qui la composent. Le Centre des jeunes dirigeants et des acteurs de l'économie sociale (CJDES) a dans cet esprit élaboré un outil qui permet, grâce à une évaluation multi parties prenantes, de donner une vision globale et partagée de la vie de l'entreprise : le bilan sociétal. Mis en œuvre depuis 2002, cet outil « se compose d'une phase de renseignement, *via* un questionnaire portant sur 350 points, dans sa version la plus longue, organisés en neuf domaines, dont l'activité / relations clients ou acteurs internes / citoyens de l'entreprise. [...] Ce diagnostic et les objectifs fixés doivent être transmis, voire établis, avec les parties prenantes [salariés, clients, fournisseurs, actionnaires, mais aussi syndicats, ONG, société civile, collectivité locale...], dans un souci de transparence et de dialogue social. (7) »

La Confédération française de la coopération agricole (CFCA) a adapté cet outil au contexte agroalimentaire, en y ajoutant notamment des questions « sensibles », relatives par exemple à la sécurité alimentaire ou à la préservation de l'environnement. « Quelle est l'implication des administrateurs dans les décisions ? Quelle est l'efficacité des diverses modalités de dialogue pour l'expression des adhérents ? Quelles sont

les politiques de formation et de mise en valeur des compétences des salariés ? La coopérative encourage-t-elle chez ses adhérents des pratiques d'agriculture raisonnée ? Y a-t-il une organisation de la traçabilité des filières ? Quelles sont les stratégies d'appui à l'installation des jeunes agriculteurs ? La coopérative crée-t-elle de l'emploi sur son territoire ? Participe-t-elle à l'animation de la vie locale ?... À travers ces quelques exemples d'interrogations auxquelles permet de répondre le bilan sociétal, on voit bien que ce dernier "permet de faire apparaître les retombées non lisibles dans un rapport d'activité classique", comme le rappelle Philippe Mangin, président de la CFCA. »

Plus généralement, cet outil d'aide à la décision fournit « une évaluation de l'ensemble des actions de la coopérative, celles définies par son statut comme celles résultant de son activité économique. Cet auto-diagnostic permet d'identifier des pistes d'amélioration et de faire rentrer l'entreprise dans une démarche de progrès. Le bilan sociétal est aussi un outil d'animation interne de l'ensemble des acteurs de la coopérative et tout particulièrement des adhérents. Il est alors un support de dialogue susceptible de renforcer les relations entre la coopérative et ses associés. »

Mais le bilan sociétal doit également constituer « un support de communication vis-à-vis de l'environnement extérieur. Il permet de valoriser les performances de la coopérative à travers ses actions. (8) »

(6) Citations tirées de *l'Économie sociale. La solidarité au défi de l'efficacité*, op. cit.

(7) Source : site internet [www.novethic.fr/novethic/site/dossier/index.jsp?id=27771](http://www.novethic.fr/novethic/site/dossier/index.jsp?id=27771)

(8) Source : [www.coopdefrance.coop/sites/CFCA/droit\\_fiscalite/droit\\_bilan\\_societal.aspx](http://www.coopdefrance.coop/sites/CFCA/droit_fiscalite/droit_bilan_societal.aspx)

### 2.1.3. Un renouvellement à construire entre nouvelles demandes, exigence de technicité et difficultés de cohabitation

Dans le contexte actuel, apparaît avec une certaine acuité la difficulté du renouvellement des cadres salariés et bénévoles. Si la volonté de s'engager est encore une réalité, nous devons admettre, néanmoins, que les attentes des uns et des autres ont évolué. Concomitamment, l'exigence de technicité, qu'imposent nombre d'activités, notamment auprès de publics fragiles, peut rendre parfois difficile leur prise en compte. L'étude a confirmé la nécessité de résoudre cette tension, ce qui peut constituer une véritable gageure.

Dans ce débat, la question est d'autant plus importante en ce qui concerne le recrutement des jeunes. Ainsi, Dominique Thierry note qu'en n'ayant pas embauché pendant des périodes plus ou moins longues, nombre d'entreprises ont rompu leur continuum générationnel et se trouvent aujourd'hui désarmées devant des jeunes qui arrivent et avec lesquels elles ont du mal à dialoguer. Or, les plus fortes concurrences et tensions concerneront dans les prochaines années ce public, comme l'a confirmé Frédéric Tiberghien.

#### 2.1.3.1. De nouvelles attentes face à la contrainte du renouvellement des bénévoles

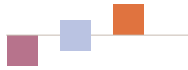
Les attentes des bénévoles ont évolué. Ainsi, Lionel Prouteau a pointé qu'ils ne s'inscrivent pas forcément dans une logique militante : l'investissement de nombre d'entre eux répond plutôt à une « logique domestique élargie » qui relève de la recherche de sociabilité, de convivialité. Mais, dans tous les cas, leur préoccupation première n'est pas d'être efficient ou économiquement rentable : ils sont davantage motivés par le débat, la communication, la recherche d'un consensus, l'intercompréhension... Malheureusement, les nécessités d'une économie fonctionnelle viennent souvent interférer dans leur vécu associatif. La discussion n'est pourtant nullement incompatible avec l'action, mais la logique instrumentale tend souvent à absorber la logique communicationnelle.

Concrètement, un bénévole venu proposer sa bonne volonté aux Restos du cœur pour quelques semaines en hiver pourra être déstabilisé quand on lui proposera de s'engager à l'année dans les Bus du cœur : il n'est pas évident qu'il soit spontanément apte à assurer une telle continuité. Certains bénévoles parviennent toutefois à concilier sens et efficacité. Les autres disposent toujours du pouvoir suprême qui est de partir <sup>(9)</sup>.

Le directeur général d'une mutuelle note pour sa part que les dirigeants élus ne cessent de parler de relève, mais il constate qu'ils semblent incapables de l'organiser. La difficulté qu'ils éprouvent à abandonner leurs multiples mandats constitue sans doute un début d'explication. Le président d'une mutuelle constate qu'il est de plus en plus difficile d'attirer des jeunes administrateurs car la disponibilité que cela requiert peut nuire à leur propre carrière. Alors que certains cherchent malgré tout à le faire, il pense qu'il est plus judicieux de cibler des personnes ayant plus de 50 ou de 55 ans, c'est-à-dire « étant déjà installés et commençant à voir poindre la sortie ». Il constate par ailleurs qu'il est de plus en plus difficile d'attirer des bénévoles et des administrateurs car « les temps libres sont très occupés ». Par exemple, il est devenu impossible de programmer une réunion le samedi.

Ces témoignages montrent la difficulté de s'adapter aux nouvelles attentes et contraintes des candidats

(9) *Donner son temps : les bénévoles dans la vie associative*, Lionel Prouteau et François-Charles Wolff. L'étude complète est téléchargeable sur le site internet : [www.insee.fr](http://www.insee.fr)



bénévoles. Mais corrélativement, ils montrent aussi l'impérieuse nécessité pour les entreprises de créer les cadres pour favoriser ce type d'engagement. S'il l'était encore nécessaire, cela démontre qu'il n'existe pas de générations spontanées d'acteurs, mais bien davantage des parcours « souvent balisés » par des données de type sociologique (histoire personnelle et familiale, niveau d'études...).

Il appartient donc aux entreprises d'économie sociale de créer les cadres qui favorisent l'engagement et le renouvellement, au risque de voir leurs responsables bénévoles devenir une denrée rare que tous cherchent à mobiliser et à fidéliser.

### 2.1.3.2. Une attente forte de technicité vis-à-vis des salariés

Les critères de recrutement et de management des salariés sont essentiellement techniques et professionnels, ce qui a des conséquences évidentes sur les questions qui nous intéressent. Même si, dans de nombreux cas, les particularités de l'entreprise sont connues et évoquées, elles arrivent au second plan.

#### - AU NIVEAU DU RECRUTEMENT

Un cadre d'une entreprise coopérative explique que les entretiens d'embauche portent surtout sur les compétences et les savoir-faire, mais incluent aussi des questions sur la personnalité du candidat et sur sa vision des choses. Il arrive qu'un « accident » survienne : l'embauche d'une personne dont le savoir-être se révèle « inadapté » à l'entreprise.

La responsable d'un établissement mutualiste explique que les annonces d'offres d'emploi mettent en avant des qualifications et des compétences et qu'ensuite, les entretiens s'intéressent davantage aux motivations (y compris pour des postes qui ne sont pas d'encadrement). Mais elle ne pense pas que cela soit forcément spécifique à l'économie sociale : les méthodes de recrutement de Danone ou de Carrefour ne sont pas fondamentalement différentes.

#### - AU NIVEAU DU MANAGEMENT

En ce qui concerne la conduite quotidienne de l'activité, la perception de la spécificité des entreprises de l'économie sociale peut paraître aussi lointaine. Par exemple, mis à part l'investissement très important du président, une aide-soignante ne perçoit pas vraiment la dimension associative de la structure qui l'emploie. Pour elle, c'est un service de soin qui travaille au domicile des personnes. L'image qu'elle a d'une association fait une place beaucoup plus importante au bénévolat. Mais elle souligne que cette structure n'a pas pour vocation de faire un bénéfice. Par ailleurs, les aides-soignantes ont été invitées une fois au conseil d'administration, peu après la création de l'association. Elles se sont demandé si c'était vraiment leur place car la discussion ne portait que sur des questions administratives, législatives, financières... Depuis, elles n'ont plus d'écho de cette instance. Elles supposent que leur coordinatrice y parle des problèmes qu'elles rencontrent. En tout cas, elles obtiennent toujours ce qu'elles demandent.

Selon le responsable des centres de contact d'un réseau mutualiste, « l'ancienne génération » des salariés affirme que les mutuelles avaient « autrefois » une image plus forte et que les liens salariés-administrateurs étaient plus étroits. Il pense que cela pouvait être favorisé par la plus petite taille des structures. Lui ne rencontre guère que les présidents départementaux, quand il leur présente les résultats d'enquêtes de satisfaction.

## LE MANAGEMENT TROP DIRECTIF DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Comme Dominique Bienfait qui constate que le mode de management est plutôt directif, Danièle Demoustier estime que la banalisation et l'instrumentalisation des entreprises de l'économie sociale ont trouvé une de leurs sources dans la distinction, opérée au tournant des années 1980-1990, entre l'entreprise et l'association de personnes. Faire ainsi perdre à l'économie sociale ce qui fait son originalité conduit à réduire les entreprises qui en relèvent à une (pauvre) dimension strictement économique.

Elle pointe les conséquences que cela a eu en ce qui concerne les cadres moyens, pour qui les métiers priment car ils sont généralement plus techniques. Certaines structures ont privilégié des recrutements visant à permettre un assainissement

financier et une meilleure maîtrise des coûts, dans la perspective d'une nouvelle stratégie de développement. D'autres ont privilégié l'embauche de *cost killers* (« réducteurs des coûts »). Dans tous les cas, l'accent mis sur les compétences techniques se fait au détriment des compétences managériales. Résultat : des faiblesses sont manifestes pour ce qui relève des capacités à décider, à déléguer, à communiquer ou encore à animer. Il en découle que le mode de management de l'économie sociale est plutôt directif. À la décharge de ses dirigeants salariés, les conseils d'administration précisent rarement ce que pourrait être un mode de management spécifique à l'économie sociale, par exemple en termes de partage des valeurs ou d'altruisme.

### 2.1.3.3. Des tensions apparaissent-elles entre bénévoles et salariés, surtout pour la direction du projet ?

La spécificité la plus importante de l'économie sociale est la présence des bénévoles, dont l'intérêt n'est pas directement économique. Or, l'étude a mis en évidence le fait que le fossé semble s'élargir dans nombre d'entreprises entre bénévoles et salariés, alors même que ces deux types d'acteurs sont indispensables.

Ces processus peuvent avoir des conséquences diverses. En ce qui concerne les bénévoles, la difficulté est réelle. Pour Danièle Demoustier, la « professionnalisation des associations » a été assimilée à une technicisation, laquelle s'est traduite par l'établissement de procédures. Il en a résulté que les salariés, considérés comme des techniciens, ne savent plus comment s'y prendre avec les usagers et que les bénévoles ont été chassés des associations puisqu'ils ne se sentent plus compétents. Il convient aujourd'hui de réhabiliter le « socio-technique » et le « relationnel » pour d'une part retrouver la spécificité des approches de l'économie sociale et, d'autre part, refaire une place digne de ce nom aux bénévoles. Elle ajoute que les différences de logiques entre bénévoles et salariés débouchent parfois sur un recours aux prud'hommes.

Dans un registre moins alarmiste, Lionel Prouteau remarque que l'exigence de professionnalisation se renforce dans les associations. Ceci pose problème à celles qui ont un projet social fort et qui ont longtemps privilégié une logique d'engagement. Elles n'ont pas été conçues pour la logique économique à laquelle elles sont désormais confrontées. Les situations de tensions, voire de conflits, notamment entre bénévoles et salariés, qui résultent de cette situation sont grosses de risques, mais aussi de richesses potentielles. Certaines associations en meurent, d'autres en sortent régénérées. Lionel Prouteau ne pense pas qu'il existe de recette pour gérer cette tension.

Au cœur de toutes ces évolutions, il faut noter le rôle central de certains. Les administrateurs insistent sou-



vent sur le rôle d'intermédiaire que le directeur doit jouer entre les salariés et eux. Les administrateurs qui ont été rencontrés font explicitement confiance aux « professionnels » et, de leur côté, les salariés semblent faire *a priori* confiance à leurs « employeurs ». Mais de nombreux exemples montrent que cette confiance réciproque trouve ses limites lorsqu'elle vire à l'indifférence. Et peut rapidement disparaître en cas de crise. Alors que les administrateurs d'une entreprise de l'économie sociale sont censés identifier les enjeux sociaux du projet qu'ils contribuent à faire vivre et être porteurs d'une stratégie, ce rôle est de plus en plus difficile à assumer car le contexte (social, économique, institutionnel...) est devenu très complexe. Écartelés entre des mécanismes qui se déploient aux échelles mondiales et communautaires et des problématiques micro-locales ou très sectorielles, les administrateurs ont bien du mal à définir une ligne politique que leurs salariés n'auraient ensuite plus qu'à mettre en musique. Faute d'une évolution qui permettrait de s'adapter à cette nouvelle donne, certaines situations en arrivent à poser problème.

Le directeur général d'une mutuelle s'interroge sur l'intérêt de son conseil d'administration, qui est devenu très limité. En effet, le fonctionnement interne des mutuelles est fortement conditionné par les dispositifs de contrôle qu'imposent les organes de régulation du secteur assurantiel. Alors qu'un document tel qu'un rapport de solvabilité engage réellement la responsabilité du conseil d'administration et, plus particulièrement, du président, certains administrateurs soupçonnent la technocratie d'exagérer cet aspect afin d'enfermer les conseils dans un cadre exclusivement technique qu'elle seule est à même de maîtriser, au détriment des débats de fond susceptibles d'intéresser les adhérents. Quels que soient les commentaires, il est vrai que par les contraintes extrêmement fortes qu'il impose, « le Code de la mutualité a survitaminé la moitié techno des mutuelles. »

Sans aller totalement dans ce sens, Dominique Thierry évoque une dérive qui consiste souvent à cantonner les élus dans la gestion de quelques « bonnes œuvres » pour mieux les empêcher de contribuer à l'élaboration d'une réflexion stratégique. Il ne regrette pas ce genre de manquement seulement parce qu'il déroge aux principes mais également parce qu'il prive l'économie sociale de ce qui fait sa spécificité : le respect de ses valeurs constitue au contraire un atout en termes de fonctionnement et un avantage compétitif en termes d'image dans le public. Il a pu constater même qu'une méfiance réciproque s'installe dans certaines entreprises de l'économie sociale : les bénévoles soupçonnent les salariés de profiter de leurs compétences pour accaparer le pouvoir ; les salariés estiment que les bénévoles ne sont pas assez au fait des dossiers pour être en mesure de prendre des décisions pertinentes.

## LA POSITION CENTRALE DU DIRECTEUR

Pour décrire l'organisation d'une coopérative, son ancien directeur évoque un système composé de deux pyramides tête-bêche. Tout en haut, à la base de la pyramide inversée, les adhérents (les producteurs) désignent des délégués. Le conseil d'administration regroupe dix-huit personnes, et le bureau six personnes. La pointe de cette pyramide inversée est constituée par le dirigeant salarié. L'inversion de la pyramide souligne que c'est l'assemblée générale des adhérents qui commande. Les délégués ont pour

fonction de faire remonter et redescendre l'information. Élu pour trois ans, chaque administrateur doit rendre compte de son mandat à la fois à la section dont il relève et à l'assemblée générale. Les décisions opérationnelles sont pour l'essentiel prises en bureau, autour du directeur. La pointe qui est en bas de cette pyramide inversée se prolonge dans la pointe d'une pyramide classique, laquelle est composée du personnel salarié. Le directeur est donc à la jonction de ces deux pyramides.

Alors que la coopération entre bénévoles et salariés détermine et fonde la principale spécificité de l'économie sociale, nous avons pu constater le développement d'une certaine forme de méfiance réciproque. Les dirigeants bénévoles peuvent reprocher aux salariés, notamment les directeurs, une forme d'instrumentalisation. Les directeurs pris dans le quotidien peuvent se sentir isolés face à des administrateurs et dirigeants manquant d'outils et de la motivation qu'implique la conduite stratégique d'une entreprise, parfois importante, dans un environnement en fortes mutations. La plupart convienne néanmoins de la nécessité et de l'intérêt de construire les conditions d'une collaboration équilibrée où chacun dans son rôle apporte son engagement et ses compétences.

#### *2.1.3.4. De nouveaux équilibres peuvent aussi se dessiner entre demandes d'engagement et exigences techniques*

Certains entretiens montrent, néanmoins, que le « flou institutionnel » qui s'est développé dans certaines structures est loin d'être toujours mal vécu, voire peut arranger à la fois des bénévoles ou des salariés qui y trouvent une formidable liberté d'action et des administrateurs qui ont la chance d'être tombés sur des salariés passionnés par ce qu'ils font.


Ainsi, par exemple, un salarié d'association de quartier a indiqué sa satisfaction de l'importante autonomie dont il dispose qui lui permet de monter et conduire des projets qui l'intéressent. Cela légitime pour lui sa moindre rémunération et le fait qu'il l'accepte même si elle est selon lui ridicule (il doit d'ailleurs travailler à côté pour la compléter). L'investissement, en tant que bénévole ou en tant que salarié, dans une structure de l'économie sociale contribue à la construction d'une cohérence personnelle quand il permet de concilier la mise en œuvre de principes et de valeurs et, d'autre part, l'épanouissement de ses compétences.

Mais ce sujet suscite pourtant quelques réticences... Maryvonne Nicole fait remarquer que les profils des salariés des secteurs de l'enfance handicapée, de l'exclusion ou de la vieillesse ont considérablement évolué. Alors que dans ces secteurs, le militantisme et le professionnalisme ont pendant longtemps été conjugués, les salariés demandent de plus en plus à être reconnus comme tels sur leur lieu de travail (le fait qu'ils s'engagent - ou non - par ailleurs ne doit plus entrer en ligne de compte). Il est à noter que, d'ici cinq ans, les « anciens » seront tous partis. Gaby Bonnard rappelle que les congrégations religieuses demandaient elles aussi à ceux qu'elles employaient de partager leurs convictions et leur vision du monde.

Dominique Thierry pense quant à lui que les jeunes (bénévoles ou salariés) sont plus attentifs que leurs aînés à trouver un bon équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Certains font l'erreur d'assimiler cette attitude, qui est évidemment tout à fait louable, à un rejet du travail. Pour ceux qui évoquent un peu leurs projets personnels (une bénévole qui souhaite devenir professionnelle, un salarié qui souhaitait créer sa propre entreprise...), les réponses marquent une même réticence à voir l'entreprise s'intéresser à ce champ privé. Les exceptions sont très limitées.

Nous pouvons donc aisément percevoir que la prise en compte des aspirations personnelles peut constituer un levier d'engagement et donc d'attractivité. Mais il convient aussi de garder à l'esprit que pour les salariés la dimension professionnelle demeure importante, notamment pour des questions d'employabilité.

Dominique Bienfait cite à ce propos l'historien Jacques Marseille : « l'économie sociale est née de l'affinité d'individus autour de problèmes qu'ils ont décidé de résoudre ensemble. » Ce rappel doit contribuer à une re-responsabilisation des bénévoles (et par ailleurs des utilisateurs) de l'économie sociale. Il nous appelle aussi à refonder les conditions d'une coopération riche de tensions, d'oppositions mais aussi de réussite et d'innovation.



**Un certain nombre d'hypothèses initiales a été largement conforté au cours des travaux. Ainsi, il est possible d'affirmer que l'économie sociale possède de nombreux atouts du fait de ses spécificités : un projet fondé sur des valeurs non lucratives, un cadre qui permet la collaboration des bénévoles et des salariés. Mais cette attractivité naturelle est remise en cause sous la pression économique et la concurrence croissante qu'elle subit. De même, nous pouvons constater que la professionnalisation croissante des entreprises, dont les causes sont multiples, suscite une mise en tension entre les sphères bénévoles et salariés, mais aussi entre le souci de recruter les gens pour leurs compétences et la nécessité de répondre à leur goût d'engagement. Concomitamment, nous pouvons constater que les valeurs, qui fondent la spécificité de l'économie sociale et pour une part son attractivité, sont de manière plus systématique revendiquées par les autres acteurs économiques. C'est cette généralisation qui a conduit les personnes interrogées à pointer de nouveaux éléments détaillés ci-dessous.**

## **2.2. DES ÉLÉMENTS ONT ÉTÉ SOULIGNÉS PLUS PARTICULIÈREMENT EN COURS D'ÉTUDE**

Les hypothèses de départ ont été tout naturellement enrichies. D'aucuns pourraient parler de priorités ou de points d'attention stratégiques. Mais, dans une continuité logique des éléments détaillés précédemment, une grande majorité des contributeurs de l'étude a surtout souligné la nécessité pour l'économie sociale de réaffirmer ses spécificités. De même, les enjeux territoriaux notamment avec l'effet de la décentralisation sont de plus en plus prégnants. Dans un tel contexte, il semble de plus en plus important de construire des alliances et bâtir des collaborations avec certains acteurs, comme par exemple les syndicats de salariés. Enfin un des éléments les plus marquants concerne, sans conteste, la nécessité de mieux prendre en compte le rapport en pleine mutation entre les individus et le collectif.

### **2.2.1. L'économie sociale doit se ressaisir de certaines de ses spécificités**

#### *2.2.1.1. Les projets recèlent des enjeux de transformation sociale*

L'attractivité de chaque entreprise de l'économie sociale est pour une part liée à l'attractivité du secteur. Ceci implique qu'il promeuve et développe un projet mobilisateur et crédible. Mais l'attractivité de l'économie sociale repose aussi sur sa capacité à s'affirmer comme porteuse d'une transformation de la société, d'une autre façon de faire et d'entreprendre. Qu'ils soient administrateur d'une coopérative, bénévole dans une association de quartier ou délégué d'une mutuelle, ceux qui s'investissent dans un projet collectif sans en retirer une rémunération démontrent que la solidarité ou le sens du bien commun peuvent être des moteurs au moins aussi puissants que l'argent pour agir.

Un tel constat, qui paraît relever de l'évidence en ce qui concerne les bénévoles, peut également être fait à propos de bien des salariés de l'économie sociale. Ainsi le salarié, qui évoquait ci-dessus sa rémunération



« ridicule », met ses compétences techniques au service d'une démarche de démocratie participative, visant à promouvoir une gestion du quartier par ses habitants et à favoriser une meilleure reconnaissance réciproque des cultures qui s'y côtoient. Convaincu qu'« il faut tous qu'on fasse quelque chose, sinon le monde va exploser », il estime contribuer utilement au développement du quartier et, « même si c'est parfois un peu compliqué », il s'épanouit dans les rencontres et les projets qu'il réalise.

Le responsable technique d'un établissement mutualiste, accueillant des personnes handicapées mentales, s'investit dans son travail comme s'il était à son propre compte. Il avait en fait projeté de créer une entreprise mais, faute de moyens suffisants, il a choisi une autre voie et a mis son énergie au service d'une démarche plus collective. Comme il n'est pas motivé par l'argent, son engagement passe par la mise en œuvre de ses idées et le développement de l'activité.

Sans que cela soit toujours dit aussi explicitement, les propos d'autres salariés rencontrés démontrent qu'ils ne travaillent pas « que pour l'argent ». C'est aussi le cas de nombre de salariés du secteur lucratif mais, à la différence de ce dernier, l'économie sociale n'a pas pour moteur une finalité économique. Aussi, quand une association, une mutuelle ou une coopérative « oublie » de respecter ce qui est censé la fonder, ses salariés peuvent se montrer plus exigeants qu'ils ne le seraient vis-à-vis d'une entreprise du secteur lucratif.

Plus généralement, il semble à de nombreux bénévoles et salariés que l'économie sociale trahit ses propres idéaux chaque fois qu'elle renonce à valoriser sa contribution sociale au-delà des aspects économiques. Or ces enjeux peuvent se vivre actuellement de manière diversifiée en fonction des secteurs, surtout si nous considérons que dans la plupart des cas, les personnes se disent en tout premier lieu « mutualiste, associatif ou coopérateur », avant de s'identifier par rapport à l'économie sociale (s'ils le font). C'est pourquoi nous retraçons ci-dessous les principales interrogations exprimées pour chaque secteur.

- **La mutation du mutualisme rend parfois difficile l'affirmation d'enjeux de transformation sociale**

Un cadre d'un réseau mutualiste ne pense pas que l'offre des mutuelles soit très démarquée de celles du secteur lucratif. Il estime que les mutuelles bénéficient de leurs positions acquises, mais se demande combien de temps cela pourra durer. Certains coups de fil spontanés au centre d'appel correspondent certes à la volonté d'adhérer à une mutuelle, mais une grande part des contacts ne s'inscrit que dans une logique de comparaison prix/services. L'agrandissement récent du réseau pour lequel il travaille permet au nouvel ensemble d'être mieux placé, avec une gamme de produits assez bien étagée. Cet argument a plus de chance de porter que l'invitation à privilégier le mutualisme.

Un directeur général de mutuelle note quant à lui que la croissance soutenue et durable des frais de soin attire l'attention des entreprises mercantiles. Alors que leur offre est, en matière de frais de soin, « d'une banalité affligeante », les mutuelles devraient pouvoir se distinguer en intervenant sur un spectre plus large, mais elles se heurtent régulièrement aux cadres très contraignants qu'impose le législateur. Quelques initiatives parviennent toutefois à voir le jour, par exemple un partenariat intéressant avec des médecins généralistes dans une région. Les mutuelles peuvent jouer un rôle en matière d'aménagement du territoire quand elles favorisent un meilleur déploiement de l'offre de soin.

De son côté, un administrateur dresse un constat très sévère. Fusion après fusion, la mutuelle dans laquelle il s'est engagé est passée du niveau local au niveau départemental, puis régional, puis national. « La très forte implantation locale de notre mutuelle n'est pas due à sa taille, mais à l'implication passée des admi-



nistrateurs et du directeur de la mutuelle d'origine. Cette position résulte du travail patient qui a été autrefois réalisé, surtout dans les entreprises, pour permettre aux salariés d'accéder à une complémentaire santé. Aujourd'hui, il n'y a plus ni président ni directeur au niveau local, les adhérents ont l'impression d'être moins pris en considération et certains s'en vont. Le développement des plates-formes téléphoniques ne peut qu'accentuer cette tendance. Certains adhérents estiment que notre mutuelle est une bonne compagnie d'assurance, mais qu'elle est chère et que c'est de moins en moins une mutuelle (au sens « complémentaire santé »). Depuis la fusion, la participation aux assemblées générales est passée de 200 à 80 personnes. La section départementale maintient trois réunions, mais il n'est plus possible d'y débattre du montant des cotisations. Or ce genre de débat n'est pas anodin : dans l'histoire du mutualisme, c'est notamment à cette occasion que la notion de solidarité a été approfondie. Les échanges étaient souvent durs mais, à partir d'une question très concrète, ils permettaient le développement d'une véritable réflexion collective. Pour le moment, beaucoup d'adhérents continuent à faire confiance à la mutuelle et acceptent sans trop rechigner des augmentations qui ne sont plus justifiées que par des raisons présentées comme techniques. Mais combien de temps cela durera-t-il ? Les administrateurs sont eux-mêmes peu informés sur les raisons, voire parfois sur les choix effectués au niveau central. Le désengagement est général et les jeunes sont aux abonnés absents. Il n'y a plus personne sur le terrain et les élus se professionnalisent (les réunions se tiennent en journée, les jours ouvrables). Il ne s'agit plus d'allouer deux heures par mois : lui-même est à Paris chaque semaine. »

Cet administrateur est en conséquence pessimiste quant à l'avenir de la mutualité telle qu'on la connaît aujourd'hui. Les plus grosses vont vivre leur vie d'entreprise et les petites devront fusionner avec elles. Les ensembles créés pourraient ne plus se distinguer des compagnies d'assurance. Il pense toutefois que les mutuelles peuvent combattre ce risque de dérive en s'impliquant à d'autres niveaux et en redonnant du grain à moudre à leurs délégués. Il faudrait d'abord que le niveau départemental retrouve une certaine autonomie en matière d'évolution des cotisations. Des sections explorent une alternative intéressante en essayant de développer des actions de solidarité dans le champ de l'insertion, par exemple. Ce travail doit être conduit en partenariat avec des associations locales, des travailleurs sociaux et des personnels de santé. L'objectif est « une remise en couleurs du sens de la mutualité ».

Ailleurs, une autre mutuelle explore avec la ville où elle est implantée les possibilités d'enrichir l'offre de services aux personnes. Les projets envisagés portent sur la création de crèches multi-entreprises (avec des entreprises adhérentes de la mutuelle), sur le développement des services et des soins à domicile pour les personnes âgées... Pour le président, le mutualisme doit inventer un nouveau métier : l'expertise en intermédiation afin de permettre aux adhérents d'utiliser au mieux les services proposés par le tissu associatif local.

Le mutualisme doit pour cela contribuer, avec des partenaires extérieurs, à l'amélioration des prestations, à une meilleure connaissance des besoins, à la détermination des priorités, à une meilleure solvabilisation des associations... Il peut dans cette perspective (re)devenir un grand acteur socio-économique local. Les atouts du mutualisme sont ses réseaux militants, sa connaissance du terrain, son souci du concret...

Plus généralement, le directeur et le président de cette mutuelle expliquent en substance que la bonne santé des mutuelles ne garantit nullement la survie du mutualisme. Le re-développement de ce dernier suppose en particulier :

- que ses spécificités soient plus fortement réaffirmées (comme ont par exemple commencé à le faire certaines campagnes de publicité récentes) ;

- que les mutuelles « retrecotent » leurs ancrages locaux (en offrant par exemple de nouvelles possibilités d'investissement à leurs bénévoles et en sollicitant leurs administrateurs pour qu'ils élaborent de nouveaux champs d'intervention) ;
- que leurs salariés soient davantage impliqués dans le fonctionnement de la structure pour laquelle ils travaillent.

Nous pouvons voir à travers ces quelques éléments et témoignages que la mise à jour d'un projet de transformation sociale par les mutuelles propre à favoriser leur attractivité implique pour chaque entreprise de compenser la perte de proximité et de sens qui peut résulter des regroupements, quand bien même ceux-ci sont légitimes et parfaitement fondés. L'action et sa preuve deviennent progressivement les ressorts d'une nouvelle proposition faite aux salariés et aux bénévoles.

#### • L'affirmation du projet associatif

Depuis un quart de siècle, de nombreuses associations ont bénéficié de la décentralisation et de la montée en puissance des structures intercommunales pour développer leurs activités... et leurs équipes salariées. L'État et les collectivités territoriales ont aussi progressivement fait évoluer leurs modes de relations avec les associations, passant d'une logique de subvention à une logique d'appel d'offres. Schématiquement, dans le premier cas de figure, le financeur soutient (ou non) un projet qui lui est soumis. Dans le second cas, il passe commande et sélectionne le candidat qui lui semble être le mieux à même de satisfaire les objectifs qu'il a fixés.

Cette évolution tend à « instrumentaliser » les associations en les mettant au service d'un projet défini par d'autres. Les élus « financeurs » justifient leur position en expliquant qu'ils ont toute légitimité pour décider de l'emploi de l'argent public. Sans remettre en cause cette incontestable légitimité électorale, les associations répondent qu'elle n'est pas nécessairement exclusive d'autres légitimités et que la collectivité a intérêt à favoriser d'autres sources de propositions et d'innovations.

Un autre problème posé par la logique d'appel d'offres est qu'elle peut mettre les associations en concurrence entre elles. Sauf dans les cas où elles parviennent à s'entendre pour formuler une ou des réponses concertées.

Par ailleurs, un des effets voulus de la décentralisation est qu'elle rapproche les « décideurs » du terrain. Parmi beaucoup d'avantages existent quelques inconvénients, par exemple : la fonction critique de ceux qui pourraient par ailleurs demander un soutien à la collectivité s'en trouve souvent affectée.

Enfin, les associations étant de plus en plus souvent assimilées à des prestataires « classiques », la prise en charge des coûts d'un fonctionnement associatif dans la détermination du calcul des subventions est de moins en moins fréquente. Souvent, l'argent alloué par la collectivité ne peut servir à l'association qu'à rémunérer le salarié qui a accompli la mission confiée par la collectivité. Le risque est alors de voir fuir les bénévoles et les salariés les plus motivés par un projet associatif. En effet, l'affirmation d'une démarche associative suppose de mettre en place des modes de fonctionnement favorables à l'expression et la mobilisation de chacun. Or un tel enjeu n'est pas important que pour les associations : l'existence de capacités d'auto-organisation, d'élaboration d'une parole collective ou encore d'expérimentation sociale concerne beaucoup plus généralement notre fonctionnement démocratique.

Face à ces évolutions, il est nécessaire pour les associations de réaffirmer leur projet et notamment dans



son inscription territoriale. C'est uniquement par ce biais qu'elles pourront réaffirmer leur identité et susciter l'engagement de chacun.

- **Coopérer, une réponse solidaire à la compétition ?**

Depuis ses débuts, la coopération n'est pas qu'un état d'esprit : c'est aussi un ensemble de principes et de règles de fonctionnement qui ont notamment pour objectif d'assurer dans la durée la confiance entre les différentes parties prenantes. Le respect de ces principes et de ces règles doit tout autant s'imposer entre les coopérateurs qu'entre ceux-ci et les salariés que leur entreprise commune emploie.

Les administrateurs d'une coopérative laitière l'ont compris depuis longtemps : même quand elle est relativement limitée, une situation de surproduction les met en concurrence avec les producteurs d'autres régions et aiguise la compétition imposée à leur entreprise de transformation. Mais ils ont aussi compris qu'ils perdraient tout s'ils ajoutaient une désunion à cette double compétition. Leur solidarité relève d'un calcul rationnel. Ils sont de même solidaires des salariés que la coopérative emploie : qu'ils le veuillent ou non, le destin des uns est intimement lié à celui des autres.

Mais, tout rationnel qu'il soit, un tel calcul peut être contesté dès lors qu'un doute s'installe sur les arrière-pensées de leurs partenaires. Tel ou tel ne cherche-t-il pas à accroître indûment sa part dans la répartition du fruit des efforts communs ?

### RÉCONCILIER L'EMPLOYÉ ET L'EMPLOYEUR... DANS UNE MÊME PERSONNE

Une Société coopérative ouvrière de production (Scop) est « un groupement de personnes poursuivant des buts économiques, sociaux et éducatifs communs, par le moyen d'une entreprise dont le fonctionnement est démocratique et la propriété collective ». Celle qui a été enquêtée dans le cadre de l'étude réunit deux fois par an (en janvier et en juin) l'assemblée générale de

ses « salariés sociétaires ». L'expression souveraine de la gestion démocratique de la coopérative y respecte le principe essentiel de la coopération, à savoir « un homme, une femme = une voix » (quels que soient la position hiérarchique ou le montant du capital détenu par chacun). L'assemblée générale élit un conseil d'administration, qui se réunit une fois par mois.

- **D'autres voies sont possibles : une place à affirmer dans une économie qui reste plurielle**

L'économie sociale, qui est parfois qualifiée de tiers secteur, indique pour certains la possibilité d'organiser autrement notre économie. Mais pour Gérard Quenel, « l'économie sociale ne doit pas être considérée comme une alternative générale à la société actuelle ou comme un contre-modèle au capitalisme. Il est déjà très important qu'elle puisse démontrer la possibilité d'autres "constructions économiques" que l'économie capitaliste classique. Cette dernière ne doit pas devenir hégémonique : les alternatives qui existent montrent que des modèles de substitution sont envisageables. » Cette réflexion ne doit pas concerner les seuls salariés du secteur de l'économie sociale mais s'adresser au contraire à l'ensemble des salariés et, encore plus généralement, à l'ensemble des citoyens. Il serait en effet déplorable d'enfermer l'éco-

nomie sociale dans une marge : il est bien préférable qu'elle diffuse beaucoup plus largement les pratiques dont elle doit être porteuse en termes de solidarité et de démocratie.

Message apparemment reçu par une assistante sociale en formation : à l'issue des dix-neuf semaines qu'elle vient de passer en stage dans une association d'aide à domicile, elle affirme qu'elle préférerait travailler pour une association plutôt que pour une collectivité territoriale. La première lui semble en effet plus militante et lui paraît avoir une plus grande force de conviction. Elle pense que son travail aurait davantage de sens, qu'elle serait plus autonome, qu'elle pourrait prendre plus d'initiatives et aller davantage de l'avant. L'association est pour elle davantage porteuse de valeurs et d'innovation. Elle responsabilise plus ses salariés que les collectivités ou les entreprises lucratives. N'étant pas outre mesure motivée par l'argent et se méfiant de la recherche incessante de productivité, l'étudiante en question a apprécié que la gestion de l'association qui l'a accueillie soit conduite dans une perspective sociale, que l'activité privilégie les aspects humains et que les salariés soient respectés.

#### 2.2.1.2. *L'affirmation d'un autre rapport au temps pour se projeter*

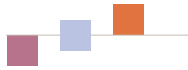
Tout au long des entretiens, un élément marquant a été régulièrement rappelé : l'économie sociale, compte tenu de ses spécificités et notamment celle de soumettre son action économique à un projet autre que le partage des bénéfices, développe un autre rapport au temps. C'est ainsi que par nature elle est plus apte à intégrer des enjeux de long terme dans son action et ses projections. Cette capacité de projection à long terme doit néanmoins être conciliée avec la nécessaire réactivité qui s'impose à toutes les entreprises actuellement, ce qui crée de fortes tensions.

Plusieurs témoignages ont mis en évidence des perceptions différentes du rapport au temps sous la pression économique. Des administrateurs et des salariés « aguerris » de mutuelles et de coopératives redoutent de devoir adopter des objectifs et des fonctionnements qui ne les distingueraient plus des entreprises du secteur lucratif. De même, qu'ils soient salariés ou bénévoles, ceux qui se reconnaissent le plus comme des « militants associatifs » craignent que les logiques économiques et de mise en concurrence ne conduisent à abandonner tout ce qui n'est pas directement « vendable ». À l'inverse, d'autres administrateurs ou salariés (souvent plus jeunes, mais pas toujours) mettent systématiquement en avant la nécessaire pérennité économique de la structure et/ou ne distinguent pas vraiment ce qui ferait la spécificité de cette dernière.

Le vice-président d'une coopérative pose la question du temps nécessaire pour la désignation des délégués. Il considère surtout que la gestion d'une coopérative n'est pas comparable à la gestion d'une exploitation et que certains administrateurs ne sont pas à la hauteur des responsabilités qui leur incombent. Il note que, normalement, ils devraient tout d'abord être stagiaires mais que cette étape n'est pas respectée car il faut au plus vite remplacer ceux qui s'en vont. Cet exemple pose la question du temps nécessaire à la formation des responsables bénévoles pour pouvoir prendre en compte les exigences d'une conduite de long terme.

Sur un plan individuel, un cadre de coopérative a expliqué qu'il vit de manière positive la forte charge de travail et son rythme très élevé. L'intérêt de la tâche et les valeurs prônées peuvent jouer un rôle dans la perception personnelle du temps de travail (et notamment sa durée) par les salariés.

Une dirigeante salariée d'association pensait auparavant que le statut de l'employeur n'avait pas d'importance. Elle apprécie désormais de « ne pas être là pour faire du chiffre ». Elle peut prendre deux heures



quand un entretien le nécessite ou retourner plusieurs fois chez une personne âgée quand celle-ci en a besoin. Elle est consciente des impératifs économiques dont l'association doit tenir compte (son emploi en dépend très directement !), mais elle pense qu'ils doivent être conciliés avec la qualité des prestations fournies. « Travailler avec l'humain » oblige à prendre le temps qu'il faut. Le fait de ne pas privilégier des objectifs quantitatifs lui permet par exemple de ne pas chercher à tout prix à retenir des « clients » potentiels : si un entretien préalable montre que la personne a financièrement intérêt à faire appel au CCAS ou à une autre association, elle n'hésite pas à recommander cette solution.

Ce rapport au temps se joue donc à différents niveaux et constitue une spécificité des entreprises de l'économie sociale principalement sur les deux champs suivants.

- **Le temps nécessaire à la démocratie est une spécificité pouvant générer de l'efficacité**

Écouter, faire circuler l'information, expliquer, débattre, prendre ensemble une décision... Le fonctionnement des instances propres aux entreprises de l'économie sociale et le dialogue qui doit vivre entre leurs bénévoles, leurs administrateurs et leurs salariés ont besoin de temps. Cette nécessité est souvent négligée pour des raisons qui ne se limitent pas à la pression économique : de mauvaises expériences peuvent conduire à douter de l'intérêt de la réflexion collective ; des enjeux de pouvoir peuvent inciter certains responsables à ne pas s'exposer en ouvrant un débat ; les formes que peut prendre la concertation sont mal maîtrisées ; les relations interpersonnelles informelles sont jugées suffisantes...

Mais quand elles négligent, voire ignorent, ce qui doit constituer une de leurs spécificités fondamentales, à savoir le temps de la démocratie, les entreprises de l'économie sociale prennent notamment le risque de perdre beaucoup de temps en incompréhensions, contestation, conflits, démobilisation...

Dominique Bienfait souligne ainsi que les entreprises de l'économie sociale ont souvent des fonctionnements trop cloisonnés. Faute d'espaces et de temps d'échanges entre bénévoles et salariés, elles n'anticipent pas les crises. En ne se posant pas de question tant que les choses tiennent encore, elles ne se donnent pas les moyens d'agir préventivement.

En effet, le bénévolat est parfois considéré comme une faiblesse : il ralentit l'action en obligeant à discuter et à s'expliquer ; il génère des coûts supplémentaires de fonctionnement et de formation ; il donne à des « amateurs » un pouvoir injustifié sur les professionnels qu'ils salarient... Pourtant, cette supposée faiblesse permet une plus grande capacité d'écoute et d'analyse des attentes de la société, une instruction plus poussée des projets, un plus fort ancrage des actions dans l'environnement local, comme nous l'ont confirmé la plupart des personnes interviewées... Dans une économie qui accorde une place croissante aux services, cette faiblesse ressemble en fait à un avantage comparatif.

- **L'intérêt du long terme**

La raison d'être d'une entreprise de l'économie sociale est de mettre en œuvre un projet collectif. Qui dit projet dit projection...

Un cadre d'une entreprise coopérative explique que celle-ci est audacieuse en matière de développement et prudente en ce qui concerne la gestion. Par ailleurs, la définition de sa stratégie n'est pas l'affaire que d'un petit cénacle : la réflexion à dix ans, qui est construite en plusieurs étapes au cours de journées entiè-

res, implique le conseil d'administration, tous les directeurs et le comité de direction et fait appel à des consultants en stratégie. Cette réflexion est régulièrement actualisée car l'univers dans lequel elle évolue change en permanence.

L'ancien président d'une coopérative ne s'est pas considéré comme un simple porte-parole des coopérateurs qui l'avaient élu. Il avait bien sûr à cœur de les écouter et de rapporter ce qu'ils disaient, mais il estimait de son devoir de réfléchir au-delà des préoccupations premières de ses mandants. De même, un président doit selon lui avoir toujours une longueur d'avance sur la réflexion des autres administrateurs. Avant chaque réunion, il essayait d'anticiper les questions qui pourraient être soulevées et se demandait quelles positions il préconiserait, y compris pour des cas de figure qui lui seraient imposés. Il ne pense pas qu'un président ait pour vocation de se cantonner à un rôle d'animateur du conseil d'administration.

### 2.2.2. Une territorialisation qui doit être prise en compte avec plus d'acuité

Nous avons déjà évoqué le fait qu'une caractéristique importante des entreprises de l'économie sociale réside dans leur lien au territoire. Il est devenu de plus en plus important pour nombre d'entreprises, notamment associatives, avec les différentes étapes de la décentralisation. Les départements ont pris une place centrale en matière d'aide et d'action sociale. Parallèlement, l'État s'est réformé en profondeur, déconcentrant de larges pans de son action, qui fait l'objet de programmation partenariale et territoriale en lien avec les collectivités territoriales. Dans un tel contexte, la question de l'organisation de l'économie sociale se pose au plan local. Alain Yvergnaux, fort de son expérience d' élu local, a évoqué l'intérêt de travailler cette question au niveau des intercommunalités ou des pays.

Il a appuyé ce point de vue en évoquant deux problèmes que pose l'émiettement des structures de garde en matière de petite enfance. D'une part, la fragilité d'associations telles que les crèches parentales place les salariés dans des situations très inconfortables. D'autre part, la faible taille de la plupart des structures empêche de les doter d'un encadrement suffisant. La consolidation des emplois et des parcours professionnels passe en ce cas par une recomposition du secteur, en procédant à des regroupements, en consolidant la base des associations de parents, en créant des sortes de « coopératives de crèches » permettant d'étoffer le personnel de direction et d'encadrement à l'échelle de quatre ou cinq établissements. « La question de la qualité du management des organismes de l'économie sociale est centrale à au moins deux titres : c'est d'abord une question de cohérence avec les valeurs de l'économie sociale. Ensuite, parce que de nombreuses observations convergent vers le constat qu'un des principaux freins au développement des initiatives de l'économie sociale tient dans la difficulté à trouver de bons porteurs de projets, de bons managers d'entreprises sociales qui doivent cumuler de multiples compétences. »

La question du lien au territoire a été systématiquement posée par la plupart des intervenants. Les responsables de mutuelles pris dans les regroupements s'interrogent sur les moyens à mettre en œuvre pour conserver leur ancrage. Les salariés et les dirigeants d'une coopérative pointent les enjeux territoriaux évitants de leur activité qui n'est pas délocalisable. Enfin, pour les associations les éléments de structuration du territoire et le lien avec les collectivités locales sont à prendre en compte.



### 2.2.3. Des entreprises qui doivent mutualiser et construire des alliances

Nombre de personnes interrogées pointent aussi l'enjeu qu'il y a pour les entreprises d'économie sociale à construire des alliances et à mutualiser leurs moyens. C'est ainsi que le président d'une mutuelle juge que les mutuelles sont mieux placées que les assureurs privés pour développer des projets ambitieux en matière de santé car les entreprises du secteur lucratif sont isolées les unes des autres, alors que les mutuelles ont l'habitude de passer des alliances entre elles et peuvent plus facilement conclure des partenariats avec des collectivités locales, des acteurs associatifs, des banques coopératives...

Un cadre d'une entreprise coopérative explique que celle-ci agit dans un secteur hautement concurrentiel. Selon lui, elle bénéficie de l'atout que constitue le fait d'être à la croisée d'une multitude de réseaux de l'économie sociale et de réseaux syndicaux.

Danièle Demoustier note que les entreprises de l'économie sociale sont d'une part invitées à préciser leur projet institutionnel et, d'autre part, incitées à prêter attention aux projets personnels de leurs différents acteurs. Elle estime qu'il manque à cela ce qui devrait être le projet global de l'économie sociale. Les bénévoles et les salariés qui migrent d'une structure à l'autre et, mieux, d'une famille de l'économie sociale à l'autre, commencent à repérer les valeurs qui sont communes à cet ensemble. Ils pourraient contribuer à l'élaboration d'un projet inter-organisationnel. De même, le soutien que des banques coopératives apportent à des associations qui agissent dans les domaines de la finance solidaire ou de l'insertion indique la bonne direction.

Dominique Thierry évoque quant à lui l'action que pourraient conduire conjointement les réseaux bancaires mutualistes et des associations en matière de prévention du surendettement, dans une perspective pédagogique.

Ces quelques exemples montrent combien les possibilités, mais aussi les capacités de l'économie sociale de travailler en réseau constituent une force permettant aux entreprises et au secteur de mieux affirmer leurs spécificités.

### 2.2.4. Un rapport entre les individus et le collectif en pleine mutation

Nous avons évoqué précédemment le fait que l'individuation contribuait à transformer le rapport entre les parties prenantes. Il est essentiel de mieux saisir la nature de cette mutation et ses conséquences, notamment en matière de management.

#### 2.2.4.1. La nature de ce nouveau rapport entre les différentes parties prenantes

Sur ce point, un cadre d'une entreprise coopérative évoque plusieurs choses qui lui semblent « signer » l'appartenance d'une entreprise au monde de l'économie sociale : ne pas avoir pour objectif unique et absolu de dégager un excédent (mais trouver son équilibre économique est cependant considéré comme une obligation) ; lutter contre la précarité de l'emploi (par exemple : être prestataire en salariant des intervenants plutôt qu'être mandataire) ; travailler en partenariat avec d'autres entre-



prises de l'économie sociale...

Danièle Demoustier pense quant à elle qu'il est grand temps pour l'économie sociale de reconsidérer les places respectives de ses différents acteurs (bénévoles, administrateurs, salariés, bénéficiaires...). Il en va de sa revitalisation et de la remobilisation de ces derniers. Mais elle déconseille d'aborder cette problématique en termes de « ressources humaines » car une telle approche lui semble accentuer à mauvais escient les dichotomies entre bénévoles et salariés, entre administrateurs et « bénévoles d'exécution », entre politique et technique... Un des intérêts de l'économie sociale est justement qu'elle vise à dépasser ces oppositions. Plus fondamentalement, l'homme ne devrait jamais être considéré comme une ressource !

#### 2.2.4.2. *Accepter les vertus et les apports de l'individuation en créant les cadres pour les prendre en compte et les valoriser*

L'économie sociale met en avant qu'elle place la personne (et non pas le profit) au centre de ses préoccupations. Ce principe général mérite d'être examiné sous différents angles surtout si nous prenons en considération les apports positifs de l'individuation qui est à l'œuvre dans les sociétés modernes.

- **La personne au centre des préoccupations**

Danièle Demoustier explique que c'est souvent dans l'action (à distinguer de l'activité) que chacun trouve sa place. Elle cite l'exemple de la crèche parentale qui existe dans le village où elle habite : certains ont repeint les locaux, d'autres s'occupent des finances... L'investissement dans une tâche correspondant à leurs compétences ou à leurs envies a permis à des personnes de se joindre à l'association, ce qu'elles n'auraient jamais fait sur une base plus abstraite. Et la diversité des modes d'entrée se reflète dans la composition du Bureau.

Un cadre d'une entreprise coopérative fait écho à cette représentation d'une économie sociale propice à l'épanouissement personnel. Il estime plus précisément que la formule coopérative est intéressante car, en ce qui concerne les instances élues, que l'on soit bac – 8 en production ou bac + 8 à la direction, tous les sociétaires se retrouvent sur un pied d'égalité et tout le monde a son mot à dire. Cette égalité des statuts et des positionnements dans les instances de pilotage n'est pas contradictoire avec l'existence d'une hiérarchie fonctionnelle : il est nécessaire qu'une chaîne de directions et de responsabilités permette d'organiser l'effort collectif. Toutefois, cette organisation doit être justifiée et normée et la désignation des responsables ainsi que les délégations qui leur sont allouées doivent être claires. « La coopérative doit articuler harmonieusement son schéma électif ascendant et son schéma hiérarchique descendant. Fort de ce squelette, le muscle que constitue la base peut utilement contribuer au développement du projet. »

Nicole Alix évoque un autre aspect de la question : la place de chacun peut aussi être menacée. Elle note alors que la peur (de l'autre, de demain, du changement...) est un terrible facteur d'inhibition. Pour pouvoir évoluer, les entreprises doivent en conséquence agir simultanément sur deux tableaux : une dynamique de changement et une certaine sécurisation. Cette dernière doit elle-même conforter à la fois la collectivité (sur un plan politique, en matière économique, dans son



ancrage territorial, auprès de son public...) et la position de chacun au sein de cette organisation. Alors que la méfiance suscite le refus du risque, la confiance autorise à sortir des clous. Cette « sécurisation de la flexibilité » est nécessaire dans toute entreprise, mais elle l'est encore plus dans une économie sociale qui se caractérise par la multiplicité de ses acteurs (et où le soupçon de trahison des « valeurs » peut vite germer).

- **Les places respectives des bénévoles et des salariés**

Sans recourir lui aussi à l'image du squelette et des muscles, l'ancien directeur d'une coopérative explique que celle-ci s'en est toujours tenue au principe initial de la coopération : « un homme = une voix » (d'autres coopératives pondèrent les voix). Tout aussi classiquement, ses adhérents élisent un conseil d'administration, lequel charge un directeur de mettre en œuvre ses choix et, entre autres, d'assurer le management des dirigeants élus et des dirigeants salariés. C'est ainsi que lui-même a été embauché pour appliquer les décisions politiques des administrateurs et faire en sorte qu'ils aient les moyens de développer leur action. De son côté, le président a la responsabilité de définir la stratégie de la coopérative, en tant que porte-parole politique et stratégique du conseil d'administration.

Plus généralement, le directeur souligne qu'entre administrateurs et salariés, le respect doit être mutuel.

Le président d'une mutuelle se félicite lui aussi de travailler en parfaite harmonie avec le directeur général. « Il faut pédaler dans le même sens. » Il note en revanche que certains de ses collègues présidents veulent gérer le personnel, alors que cette fonction doit revenir au directeur. Il estime que ce dernier est là pour éclairer le président et le conseil d'administration sur les évolutions de la structure et sur les évolutions politiques qu'il perçoit ou qu'il anticipe. Les administrateurs peuvent quant à eux s'autosaisir des questions qui les préoccupent par le biais des commissions prévues statutairement.

Les relations président – directeur ne sont bien évidemment pas aussi roses partout et, plus généralement, bénévoles et salariés peuvent même se marcher mutuellement sur les pieds. Certains se montrent en conséquence prudents et fixent des frontières, parfois étanches.

La responsable d'un service associatif n'est pas opposée au fait que des bénévoles interviennent, à condition toutefois qu'ils le fassent régulièrement, c'est-à-dire tous les jours de telle heure à telle heure, et dans la durée. Pour le moment, seul le président assure des astreintes le week-end, mais une contribution au travail de comptabilité pourrait être envisagée. En revanche, elle ne souhaiterait pas confier à un bénévole une tâche qui lui plaît. De leur côté, les aides ne voudraient pas que des bénévoles leur prennent leur travail.

Le directeur d'un établissement médico-social mutualiste estime que, dans son secteur d'activité, il est très difficile de travailler avec des bénévoles : l'accompagnement de personnes handicapées mentales nécessite des salariés compétents, formés, bien payés et engagés.

Gaby Bonnard craint quant à lui que l'afflux de bénévoles provoqué par l'arrivée de nombreux salariés à l'âge de la retraite ne déstructure l'emploi qualifié et professionnel dans certains secteurs. Il pense que des négociations sont nécessaires pour l'éviter.

Dans un autre registre, Gaby Bonnard voudrait que soient clarifiés d'une part le statut des salariés (notamment en ce qui concerne leur rôle dans une négociation paritaire) et, d'autre part, le rôle des bénévoles. La CFDT estime à ce sujet que ces derniers ne sont pas par nature de meilleurs employeurs que ceux des entreprises de l'économie marchande : ils paraissent au contraire moins bien préparés à exercer cette responsabilité importante.

- **Comment la contribution de chacun est-elle valorisée ?**

Là aussi, les réalités différentes des équipes concernées justifient le recours à divers registres de gratification. La responsable d'un service associatif est invitée à tous les conseils d'administration et c'est elle qui présente les activités de son service. Elle défend ses projets et elle a le sentiment d'être pleinement associée au pilotage de l'association. Par ailleurs, le jeudi matin, lors de la réunion des services, tout le monde peut prendre la parole sur l'ensemble des dossiers : les responsables, la secrétaire et le président. Ce dernier est très impliqué.

La priorité d'une directrice d'un établissement associatif est de maintenir et de développer la motivation des salariés. L'activité est dévalorisée, leurs tâches sont difficiles et souvent peu valorisantes, les usagers sont parfois agressifs... Les salariés doivent prendre sur eux et « faire avec », sans juger. La directrice essaie de mettre en valeur leurs efforts et leurs réussites. Pour elle, cette reconnaissance verbale est à la fois normale et très importante. Mais elle a « honte » de ne pas disposer d'un pouvoir de gratification autre que relationnel pour les salariés qui vont au-delà de ce qu'ils sont obligés de faire (la gestion des carrières lui échappe). Les visites de pré-conventionnement de l'établissement ont nécessité un travail important. Tout le monde s'y est mis et les choses se sont bien passées. À la fin, la directrice a réuni chaque équipe autour d'un pot amical. Dans un autre registre, un journal trimestriel (dont les usagers et leurs familles sont destinataires) permet, entre autres, de mettre en valeur la contribution des uns et des autres.

Un cadre d'une entreprise coopérative explique que lors du passage à la norme ISO, plutôt que de faire appel à des qualitiens externes, une équipe a été constituée en interne et 80 personnes se sont impliquées dans la démarche. Tout le monde a contribué à la dynamique générale.

L'ancien directeur d'une coopérative explique que celle-ci ne compte que six cadres, qu'il voyait tous les jours, mais auxquels il accordait des délégations importantes. Plus généralement, les opérateurs doivent être des acteurs. Chaque salarié a la responsabilité de son outil de travail. Il préfère parler de « richesses humaines » plutôt que de « ressources humaines » car « la ressource, ça s'exploite, tandis que la richesse, ça se partage ». Mais il ne suffit pas de changer de vocabulaire : il faut surtout changer les pratiques, ce qui demande énormément de temps (comme tout ce qui concerne les relations humaines).

### 2.2.5. La question d'une éthique du management

Dans un secteur où les valeurs prennent une place centrale, la question du lien entre l'éthique et le management peut être posée. C'est ainsi que le guide d'entretien abordait les enjeux de déontologie et d'éthique. Nous devons constater qu'au final cette question a été peu prise en compte. Sur ce point, les partenaires sociaux posent dans ce contexte la nécessité au préalable d'assumer la fonction employeur.

#### 2.2.5.1. Une question encore peu prise en compte

C'est ainsi qu'Hugues Vidor présente la démarche engagée par son syndicat. En octobre 2005, le Syndicat national des associations employeurs de personnels au service des centres sociaux et socioculturels et des



associations de développement social local (Snaecso) <sup>(10)</sup> a lancé une recherche-action sur le thème de « la démarche éthique de l'employeur associatif ». Ce chantier de réflexion et d'expérimentation porte plus particulièrement sur les problèmes que posent les risques identitaires (l'économie marchande tend à brandir plus haut que l'économie sociale l'étendard des valeurs... propres à cette dernière !), la dérive gestionnaire, la banalisation (l'économie sociale tend parfois à s'aligner sur les critères de performance et sur les normes de fonctionnement de l'économie marchande) et l'instrumentalisation. Le Snaecso a pour objectifs de produire un « guide d'auto-questionnement » et un « référentiel partagé sur les valeurs » et de valoriser des « bonnes pratiques ». Le Snaecso rappelle tout d'abord que le thème de la responsabilité sociale et éthique des entreprises est apparu au début des années 1980 à travers des chartes (valeurs et principes d'action), des codes ou des guides. Cette responsabilité a été déclinée dans les registres économique (efficacité), environnemental (principe de précaution) et social (équité). S'inscrivant dans une perspective de développement durable, l'éthique du management doit « permettre à la génération présente de satisfaire ses besoins sans compromettre la capacité des générations futures à assurer les leurs » (en référence au rapport Brundtland, présenté à l'Organisation des Nations unies en 1987).

Le Snaecso constate que, jusqu'à présent, le secteur associatif et, plus généralement, l'économie sociale se sont peu saisis de la question de l'éthique du management, « par prudence, voire par méconnaissance, considérant peut-être que la seule déclaration sur les valeurs ou l'objet d'utilité sociale suffit à développer des comportements éthiques, laissant les entreprises marchandes s'approprier un vocabulaire et afficher des valeurs qui font l'essence de l'économie sociale. »

Pour ce qui les concerne, les centres sociaux et les associations qui agissent dans le secteur de la petite enfance se réfèrent à des valeurs de solidarité, de partage, d'équité, de justice sociale et de primauté de l'homme. Ils tiennent notamment à placer l'habitant au cœur de leur projet. Alors que « ces valeurs sont mobilisées pour développer des actions d'utilité sociale comme l'animation des jeunes, l'accueil des enfants, l'insertion, l'alphabétisation, le développement du lien social... », le Snaecso invite à s'interroger : « comment sont-elles et peuvent-elles être mobilisées dans la pratique de la fonction employeur ? Comment peuvent-elles être mieux affirmées afin d'aider l'employeur associatif ? »

Il faut constater que cet apport est plutôt original et pourrait inspirer des travaux dans d'autres secteurs, comme pourrait le faire la démarche similaire proposée par *L'ambition associative*, comme l'a souligné Hubert Allier dans son audition, mais il pose aussi la question de la fonction employeur.

#### 2.2.5.2. De la nécessité d'assumer la fonction employeur

Les questions qui viennent d'être soulevées sont d'autant plus épineuses que ceux qui acceptent de devenir administrateurs d'une association employant des salariés refusent bien souvent de se voir en « patrons ». La création, en 1971, du Snaecso participait d'un mouvement plus large visant à aider les béné-

---

(10) Le Snaecso compte 880 associations adhérentes. 80 % d'entre elles emploient moins de vingt salariés. La branche concernée, qui totalise 50 000 salariés, est celle des centres sociaux : « équipements collectifs et polyvalents qui ont pour but de faire participer les habitants à l'amélioration de leur vie, favoriser l'éducation et l'expression culturelle de tous, renforcer les solidarités, prévenir et réduire toute forme d'exclusion ». Les centres sociaux développent des activités diverses qui déclinent un projet « social » en direction des jeunes enfants, des adolescents et des adultes.

voles de l'économie sociale à assumer leurs responsabilités d'employeur en partant du constat qu'« on ne naît pas employeur, on le devient ». Ce travail doit être constamment renouvelé car d'une part les générations de bénévoles se succèdent (par exemple, le développement de l'Association des collectifs enfants-parents-professionnels est porteur d'une nouvelle culture dans le secteur de la petite enfance) et, d'autre part, certaines « évolutions sociétales » posent de nouveaux problèmes. En particulier, « le champ associatif passe progressivement d'une logique de moyens à une logique de résultats, où la rentabilité est demandée. La montée en puissance de la logique concurrentielle induit des comportements proches de ceux du secteur marchand », comme l'indique Hugues Vidor. L'action de l'employeur associatif doit éviter à la fois l'écueil de la banalisation (alignement pur et simple sur la logique de marché, acceptation d'une instrumentalisation par des financeurs) et celui de la marginalisation (impasse économique).

Pour le Snaecso, le problème est que le secteur de l'économie sociale se montre « réticent aux outils de gestion des ressources humaines, vécus souvent comme une perte de sens. » Il n'est en conséquence pas question d'édicter des normes mais, au contraire, d'inciter les structures employeuses à progresser sur cette question par le biais d'une démarche « ouverte, permettant la confrontation des points de vue et des pratiques. » Le « référentiel partagé sur les valeurs » qui en résultera devra permettre de « définir des principes d'action sur la fonction employeur, déclinés sur la formation, le dialogue social, la gestion du contrat, l'organisation de la gouvernance en référence aux chartes des mouvements fondateurs tels que la Fédération des centres sociaux. Il s'agit de mettre l'accent sur l'importance de cette fonction et d'approfondir une réflexion collective pour développer une vision stratégique. »

Maryvonne Nicole préférerait avoir affaire à un « vrai patron » plutôt qu'à un employeur associatif : « on sait que ça va être dur, mais on sait où il veut aller. » Gaby Bonnard souhaite non seulement que les entreprises de l'économie sociale assument leur rôle d'employeur, mais également qu'elles disposent d'organismes représentatifs ayant la capacité de signer un accord de branche. Certains accords nécessitent en outre que les différentes familles de l'économie sociale soient cosignataires (faute de quoi, la CFDT ne les paraphe pas).

Le fait de partager des idées, des valeurs, des projets et des perspectives ne doit pas conduire à gommer les spécificités respectives des différents partenaires sociaux. Ainsi, malgré l'intérêt qu'elle porte à l'économie sociale, la CGT tient à conserver son identité de syndicat de salariés.

Un administrateur souligne que les fusions de mutuelles ont des conséquences préoccupantes pour les salariés. Il ne croit pas que les administrateurs aient vocation à être des patrons de choc. Les salariés doivent être respectés.

### DÉBATTRE PLUTÔT QU'ÉDICTER DES RÈGLES

Le président d'une association estime ne pas avoir besoin d'un règlement intérieur : pourquoi se donner des contraintes inutiles quand il est possible de s'en passer ? Plutôt que de rigidifier la structure autour de quelques règles de fonctionnement, il préfère conserver des marges et, surtout, responsabiliser le conseil d'administration : ce qui pose question mérite d'être débattu dans cette instance. Ce sont les décisions pri-

ses par le conseil d'administration qui doivent progressivement constituer un cadre de référence commun. Le cadre associatif doit en permanence rester celui d'une réflexion collective. Il n'a pas d'opposition de principe à l'établissement d'un règlement intérieur, mais pense qu'il faut toujours chercher à valoriser le caractère décisionnaire du conseil d'administration au gré des événements et des situations.



### 2.3. UN DIAGNOSTIC QUI FAIT APPARAÎTRE UN FIL D'ARIANE : ARTICULER LES DIFFÉRENTS SENS DU PROJET

Les interviews d'acteurs de terrain, les auditions d'experts ou les séminaires ont progressivement mis en évidence un axe central, comme une esquisse des principales mutations que vit l'économie sociale. Il structure et détermine la nature des propositions et préconisations qui ont émergé et qui sont présentées ci-après. Plus que la confirmation des intuitions initiales, d'éléments nouveaux à prendre en compte, il constitue une mise en cohérence, certains diraient en abyme de la problématique.

Son expression, par les bénévoles et les salariés, traduit le renversement qui progressivement se produit dans l'affirmation du sens que l'engagement a pour chacun, sous l'effet de processus d'individuation de plus en plus marqués.

Alors que nous assistons à une interpénétration des valeurs d'économie sociale avec les autres types d'activités, nous avons mis en évidence une singularisation de plus en plus forte des acteurs. Chacun est ainsi conduit à assumer et construire sa propre trajectoire dans un ensemble institutionnel de plus en plus complexe et différencié. Gain de la modernité, le gommage des spécificités et le fort développement de l'économie sociale produisent dans le même temps des interférences et des porosités entre les structures et les secteurs.

C'est ainsi que des cadres d'associations ou de mutuelles ont travaillé successivement dans plusieurs secteurs, y compris dans le secteur lucratif. Apportant avec eux une autre culture de travail, ils témoignent aussi d'une attente forte pour donner du sens à leur engagement et pour avoir la preuve de la cohérence de la structure.

Pour Dominique Thierry, les entreprises de l'économie sociale doivent surtout prendre garde à ne pas décevoir leurs salariés : si par malheur ceux-ci ne peuvent plus croire aux discours qu'elles leur assènent sur leurs valeurs ou sur la pertinence de leurs projets, ils peuvent se transformer en « mercenaires », comme d'autres le font dans des entreprises marchandes <sup>(11)</sup>. Ces « mercenaires » ne se sentent pas particulièrement liés à leur employeur.

De même, de nombreux responsables ont évoqué la pression de plus en plus forte qui impose aux entreprises d'économie sociale d'être performantes, y compris à court terme. Cette exigence est souvent présentée comme le fruit d'une concurrence accrue et d'un apport de l'économie de marché. Sans la rejeter totalement, ils furent nombreux à s'interroger sur les articulations qu'il convient alors de construire avec les logiques de « durabilité » et d'ancrage territorial. La réponse passe alors par la capacité à rénover le projet et produire des mutualisations à différents niveaux, comme la plupart des intervenants du séminaire du 16 novembre, et notamment Frédéric Tiberghien, nous y ont invités.

Dans ce contexte en pleine mutation, les acteurs ont en grande partie confirmé leur fort attachement aux valeurs de solidarité pour caractériser leur engagement, qu'il soit salarié ou bénévole. La solidarité, qu'Hubert Allier a bien définie comme une responsabilité collective, reste le moteur qui favorise l'adhésion. Or, les acteurs se trouvent écartelés entre deux logiques : construction d'une responsabilité partagée et leur parcours de plus en plus singularisé sous l'effet de l'individuation.

La construction des cohérences qui déterminent la nature de l'action et l'engagement des acteurs doit alors

---

(11) Le phénomène s'est développé à partir du moment où des jeunes qualifiés ont constaté que certains patrons qui évoquaient à tout bout de champ une « culture d'entreprise » n'avaient pas hésité à licencier leurs parents, jugés trop âgés. Le sociologue Philippe d'Iribarne parle à ce sujet de « rupture de la logique de l'honneur ».

se conduire différemment. L'étude a révélé que de nombreuses entreprises sont restées sur un schéma classique consistant à partir du sens du projet et à l'affirmer fortement, puis d'en déduire les actions à engager et enfin à formuler une proposition « clés en mains » aux acteurs, à charge pour eux de s'adapter. Dans ces entreprises, salariés et bénévoles ont alors le sentiment de ne pas « s'y retrouver », de ne pas obtenir de réponses à leur attentes et aspirations. Ceci favorise une forme d'éclatement du projet où le sens pourrait être le domaine réservé des dirigeants bénévoles dont les salariés se sentiraient très éloignés, à l'image des personnes rencontrées dans une association du secteur social.

Or aujourd'hui, l'étude a montré qu'il faut inverser le processus et que les organisations doivent se poser avec davantage d'acuité la question du sens. En effet, les acteurs commencent par s'interroger sur leurs propres aspirations pour ensuite déterminer les actions qui les intéressent. La mise en cohérence devient alors le moteur de l'émergence du sens.

**En résumé, il est possible d'affirmer que le sens constituait auparavant le socle et qu'il devient le résultat du parcours qui amène salariés et bénévoles à s'engager. Le management ne peut donc plus être le même. Il convient d'introduire l'individu, de l'accompagner dans la recherche et l'identification du sens de son engagement. D'ailleurs, ceci doit être fait aussi bien à un niveau personnel qu'au niveau du collectif qui conduit l'action. C'est pourquoi la première des promesses que doit tenir l'entreprise d'économie sociale est celle de relier tous les sens de l'action. Pour y arriver, il faut se situer indubitablement dans une dimension stratégique.**



## EN BREF



Cette partie a permis de vérifier de nombreuses prémisses de l'étude et notamment les leviers essentiels sur lesquels agir. Le point nodal de toute action visant à renforcer l'attractivité de l'économie sociale est donc constitué par la capacité des entreprises et du secteur à mettre en évidence les sens que le projet revêt pour chaque partie prenante, mais aussi et surtout à les relier entre eux pour garantir la cohérence de l'action. Les moyens d'action sont nombreux comme nous venons de l'illustrer.

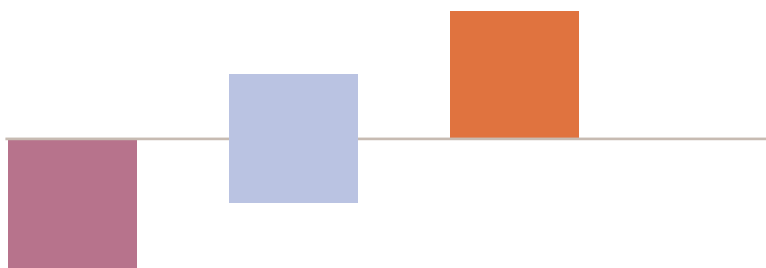
Accepter le principe d'un partage du projet ou plutôt du principe d'un passage de témoin semble un fait incontournable. Pour attirer et fidéli-

ser les salariés et bénévoles, il convient de reconnaître leurs contributions à la construction du projet et donc d'accepter le fait qu'ils demandent son évolution et son adaptation à l'environnement, mais aussi à leurs propres attentes (qu'elles soient personnelles ou plus larges).

Il est nécessaire de s'attacher à clarifier les différents éléments de cette promesse que les entreprises de l'économie sociale doivent faire mais aussi tenir, avant d'envisager les pistes stratégiques possibles pour tenter de répondre aux défis économiques et démographiques posés en introduction des travaux.



## Chapitre 3



### Les promesses de l'entreprise d'économie sociale : construire les sens de l'action

La richesse des matériaux recueillis tout comme la complexité des questions soulevées ont permis de confirmer et d'approfondir les hypothèses de départ de l'étude. Les travaux ont mis en évidence un enjeu central qu'il convient d'approfondir si les entreprises d'économie sociale souhaitent consolider et développer leur attractivité : relier les sens de l'action.

Un des principaux leviers sur lequel il faut agir est l'engagement, ce qui implique qu'il faut donner du sens à la contribution de chacun. Or plus que l'adhésion à des valeurs génériques, l'étude a mis en évidence que c'est la nature de l'action qui détermine celle de l'investissement individuel.

De même, nous avons pu voir que les bénévoles et les salariés, pris dans un processus d'individuation, cherchent à bâtir et intérioriser une cohérence individuelle des différents espaces sociaux dans lesquels ils se situent et de leurs valeurs propres. Chacun va juger alors à l'aune de son propre vécu et de sa propre échelle des valeurs, si un projet ou une action mérite sa contribution. La démonstration doit être faite de l'utilité tout à la fois de l'action en général et de leur participation en particulier. Les entreprises d'économie sociale se trouvent alors confrontées à devoir justifier tout à la fois le sens de leur projet, mais aussi à construire les cadres qui permettent à chacun d'évaluer son apport et de le valoriser. L'entreprise doit donc favoriser la cohérence entre les différents sens et les relier entre eux.

Ces points ayant fait l'objet de longs développements dans les parties précédentes, il s'agit maintenant de préciser les aspects essentiels qui déterminent ces promesses de l'entreprise de l'économie sociale.

#### 3.1. LE SENS, UN ENJEU CENTRAL POUR CHACUN : RECONNAÎTRE CHACUN DANS SA SPÉCIFICITÉ

L'élément le plus frappant de l'étude réside dans l'attente de chacun à être pris en compte. Légitimement, la première attente concerne le statut. La revendication du salarié relève de la fonction employeur. Il va demander le respect du code du travail et la reconnaissance de son apport professionnel et de ses compétences. Ceci peut apparaître comme une évidence, malheureusement trop souvent oubliée dans les pratiques, comme le montrent les critiques de certaines fédérations profes-



sionnelles sur l'application du droit du travail. Pour sa part, le bénévole va souhaiter se situer tout d'abord dans le champ de la gratuité et de l'engagement. Cela n'exclut pas qu'il souhaite aussi être reconnu dans ses compétences.

Une fois cela admis, il convient de répondre aux attentes exprimées par la plupart et illustrées précédemment : chacun souhaite donner du sens à sa participation individuelle. Cette exigence de cohérence fixe des responsabilités aux entreprises d'économie sociale qui doivent accueillir, former, mais aussi valoriser.

### **3.1.1. Accueillir et former les « nouveaux » salariés et bénévoles**

La compréhension du sens que chacun donne à son action et qui détermine son engagement ne présente pas un caractère inné ou spontané. Elle est le fruit d'un apprentissage personnel et d'une découverte de l'espace dans lequel le salarié ou le bénévole envisage d'inscrire son action. Dans un environnement de plus en plus complexe, il appartient donc aux entreprises d'économie sociale soucieuses de les attirer, de leur donner rapidement les outils de ce travail personnel de mise en perspective. C'est pour cela que les phases d'accueil et de formation sont déterminantes pour peu qu'elles permettent de :

#### *3.1.1.1. Prendre en compte celui qui arrive*

Dans de nombreux cas, lorsqu'elles accueillent un nouveau bénévole, les organisations se placent plus volontiers dans une posture de don que dans une posture d'échange. Elles installent ainsi une relation de pouvoir sur lui. Dominique Thierry incite les entreprises de l'économie sociale à se démarquer : plutôt que de considérer leurs bénévoles comme des exécutants taillables et corvéables à merci, elles doivent d'abord s'intéresser à ce qu'ils souhaitent.

Lionel Prouteau recommande de préciser les attentes d'un nouveau bénévole dès son arrivée dans l'association. Malheureusement, cette phase d'accueil est trop souvent occultée. Les militants en place considèrent qu'ils sont en terrain connu et ont leurs propres idées sur ce que doivent être les aspirations de l'arrivant. Il faut au contraire prendre le temps d'explicitier ces attentes. Il faudra ensuite parvenir à les satisfaire (tout en remplissant les missions de l'association). Toutes ces recommandations sont difficiles à respecter : heureusement, certains bénévoles sont suffisamment opiniâtres pour s'accrocher malgré le peu d'attention qui leur est accordé !

Si cette bénévole a choisi de s'investir dans une association de quartier, c'est parce qu'on l'y a accueillie non pas en lui parlant des besoins en bénévoles de l'association mais en lui demandant au contraire ce qu'elle avait envie de faire.

L'accueil d'un nouveau salarié pose des questions assez semblables : il lui est trop fréquemment demandé de se couler dans un moule, et ses attentes comme sa faculté d'investissement tendent à être ignorées.

Les motivations des salariés sont multiples, comme l'illustre le directeur général d'une mutuelle, qui estime que l'attractivité de celle-ci est très forte, y compris pour des postes hautement qualifiés. Des candidatures spontanées, qui émanent parfois de professionnels reconnus, sont assez fréquentes. La taille de l'entreprise et le dynamisme de son projet constituent de sérieux atouts. Des cadres de haut niveau semblent en outre intéressés par le fait qu'une mutuelle n'est pas « opérable », écartant ainsi le risque d'un rachat brutal de leur

employeur (rachat synonyme d'une restructuration, avec à la clé des licenciements et de graves perturbations dans les évolutions de carrière). Un autre cadre explique qu'il a toujours cherché à donner du sens à son parcours professionnel. Son DESS Finances lui permettait de devenir trader sur un marché financier, mais il préfère se sentir en phase avec l'entreprise pour laquelle il travaille. Pour lui, l'entreprise est un concentré de la vie. Il se sent bien dans le mouvement coopératif et dans une entreprise à taille et à dimension humaines. Il n'est pas là seulement pour gagner de l'argent. Il faut pouvoir prendre en compte cette diversité d'attentes et d'aspirations.

Certains responsables associatifs le sentent comme le président d'une association interviewé, qui n'est pas satisfait du mode actuel de formalisation de l'engagement du salarié par rapport à la structure qui l'emploie : ce n'est pas un contrat gagnant-gagnant, mais plutôt une suite d'obligations et d'interdictions. C'est moins une charte qu'un règlement intérieur à caractère trop administratif.

### 3.1.1.2. *Présenter les différentes dimensions de l'entreprise*

Cet accueil passe en tout premier lieu par la présentation de l'entreprise. Ainsi, la directrice d'un établissement associatif explique que chaque entretien de recrutement inclut une présentation de la structure et des valeurs de l'association. Un livret d'accueil et le projet d'établissement (qui comporte une charte des valeurs) sont remis. Puis une visite permet de présenter physiquement l'organisation de l'établissement.

Le vice-président d'une coopérative regrette que les nouveaux administrateurs ne soient pas réellement accueillis. Au cours de sa deuxième année de mandat, lui-même a toutefois bénéficié d'une formation de quatre fois un jour sur un mois. Cette formation, dont ne bénéficient que certains administrateurs choisis par le conseil, est proposée par le Centre de formation des coopératives. Elle comprend une journée sur les règles de base de l'administration d'une coopérative et deux journées sur la comptabilité et le bilan. Il estime que ce type de formation est indispensable et devrait être dispensé de façon plus soutenue.

### 3.1.1.3. *Faut-il formaliser les relations ?*

L'accueil d'un nouveau bénévole ou d'un nouveau salarié marque le début d'une relation dont les deux parties attendent chacune diverses choses. Ces dernières ne peuvent bien sûr pas être équivalentes, mais il est nécessaire qu'elles se recoupent sur au moins quelques points fondamentaux. Deux questions peuvent alors être posées : dans quels domaines est-il souhaitable ou justifié que des concordances soient identifiées (nature et importance de la collaboration, adhésion à des valeurs ou à un projet...) ? Quelle forme peut prendre l'explicitation des engagements réciproques et jusqu'à quel degré de précision ?

Lionel Prouteau conseille à chaque association d'établir avec ses bénévoles une « charte des attentes et obligations réciproques. » Elle doit par ailleurs veiller à la qualité de la vie collective ainsi qu'à celle de la vie associative. Danièle Demoustier s'oppose à la notion de « marché du bénévolat », laquelle est calquée sur celle de « marché du travail ». Elle estime, en effet, que la démarche d'engagement en ressort banalisée, voire dégradée. De même, la « professionnalisation des bénévoles »



et, à l'inverse, le cloisonnement des statuts et des fonctions devraient être examinés avec la plus grande circonspection.

Pour les salariés, la question est plus complexe et demande réflexion, dans la mesure où la formalisation existe déjà avec le contrat de travail. Gaby Bonnand s'étonne qu'on puisse demander à un postulant s'il partage les valeurs de la structure qui serait susceptible de l'employer. Est-il correct de demander à quelqu'un de s'engager à la fois comme militant et comme salarié ?

Au-delà de cette question, il est néanmoins utile de pouvoir formaliser de manière plus précise les attentes et les modes de management dans les entreprises. Ainsi, Maryvonne Nicole indique que des salariés d'un réseau d'aides à domicile exigent des interlocuteurs hiérarchiques afin de pouvoir discuter sans tout mélanger (adhésion à des valeurs, revendications salariales, problèmes relationnels, attachement au public...). Dans les grands réseaux caritatifs, le manque de clarté se traduit par des conflits permanents.

### **3.1.2. Repenser les relations entre bénévoles et salariés**

Dans un environnement professionnalisé, où le recours à l'emploi salarié est un fait incontournable, nous avons pu constater que le bénévolat est toujours considéré comme un élément spécifique de l'économie sociale à préserver à toute force. Mais il constitue aussi une source de nombreuses difficultés et d'interrogations. Il s'agit donc bien de repenser les relations entre bénévoles et salariés pour donner du sens à leur action commune.

#### *3.1.2.1. Accepter les porosités entre les statuts*

François Rousseau considère que pour progresser, il faut éviter les oppositions entre les statuts. En effet, il est faux de penser que les uns auraient le monopole de la compétence et du professionnalisme, et les autres seraient les seuls à s'engager et à partager le projet et les valeurs de l'organisation. De nombreux salariés, notamment des cadres, rencontrés au cours de l'étude, ont fait montre d'un attachement au projet de la structure similaire, voire quelque fois supérieur à celui des dirigeants bénévoles. Dans certains cas, ils dénoncent même l'absence de ces derniers ou leur trop grand éloignement. Les bénévoles interviewés sont nombreux à faire état de compétence professionnelle de très grand niveau.

Pour Dominique Thierry, il faut sortir des approches binaires fondées sur le rôle supposé des uns et des autres. François Rousseau évoque l'image de Janus, par exemple pour le permanent associatif qui peut être à la fois le principal militant du projet et le technicien, cheville ouvrière de sa concrétisation. Il est nécessaire de privilégier une analyse plus « matricielle », où chacun serait reconnu dans sa complexité.

Les statuts et les cases ne peuvent résumer ni les attentes, ni les contributions des uns et des autres. Une autre erreur d'analyse serait de vouloir restreindre chacun dans une position, une posture ou un statut. En effet, les acteurs « se déplacent » et évoluent. Le bénévole ou le délégué de terrain peut devenir administrateur. Dans certains cas, il peut même devenir salarié. Le contraire est aussi vrai. Il est fréquent de voir des salariés de l'économie sociale s'investir en tant que bénévoles.

Il faut accepter cette porosité qui fait que chacun ne peut être résumé à un statut, et surtout une fois pour toutes. Reconnaître chacun dans sa spécificité, c'est avant tout accepter cela.

### 3.1.2.2. *Formaliser la place, la contribution de chacun et leur collaboration*

Accueilli, reconnu dans ses multiples dimensions, l'étape suivante consiste incontestablement à formaliser la place de chacun et les conditions de sa participation au projet de la structure. Il s'agit alors de prendre en compte chacun, y compris dans sa dimension personnelle. Par exemple, une directrice d'un établissement médico-social associatif accorde une attention aux salariés, qui peut l'amener à se préoccuper de certains problèmes personnels. Une salariée de son établissement s'est retrouvée à la porte avec ses deux enfants un soir de juillet 2005. La mobilisation des collègues a permis de trouver une solution provisoire, de récupérer des meubles et des habits... La directrice est persuadée que pour être bien traitant avec les résidents, le personnel doit lui-même être bien traité. Mais s'occuper du mal-être de tel ou tel ne l'empêche pas de rester dans son rôle, bien au contraire. Ainsi, cette même salariée a récemment fait l'objet d'une remontrance, qu'elle a très bien entendue. Pour la directrice, la rigueur et l'équité sont mieux appréciées par les salariés que le laxisme ou la complaisance.

Cet exemple montre que la prise en compte de chacun n'exclut en aucune manière de définir des cadres clairs qui permettent de relier la contribution de chacun au projet. Pour arriver à les formaliser, cela passe bien évidemment par la reconnaissance des attentes et des compétences de chacun.

- **Reconnaître les attentes et les compétences des bénévoles**

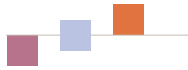
La présidente d'une association souligne ainsi que les mérites de chacun doivent être reconnus et que les responsabilités doivent être partagées afin de ne laisser personne dans l'ombre. Dans son association, qui compte une soixantaine d'adhérents, six personnes se partagent la responsabilité des principales fonctions. La responsable de la communication assure ainsi un lien entre tout le monde : un petit journal paraît tous les deux mois, des regroupements festifs permettent de valoriser telle ou telle réussite, un mail est adressé à un adhérent malade...

Dominique Thierry constate avec regret que l'économie sociale tend à reproduire certains schémas des entreprises : que ce soit pour les bénévoles ou pour les salariés, plus on s'élève dans le niveau de responsabilité, moins les femmes sont présentes. Couplé à la sélection par l'âge, ce phénomène nous menace d'une confiscation de tous les pouvoirs par « les vieux mâles... » Ce constat désabusé illustre pleinement l'importance d'objectiver au maximum les choses. Il propose qu'une convention d'engagements réciproques soit établie entre chaque bénévole et la structure au sein de laquelle il agit. Cette convention doit notamment préciser le temps que le bénévole alloue à cette activité, sa disponibilité et les types de missions qui lui sont confiées. Dans cette optique, un « bénévole expert » peut se voir confier une mission précise et limitée dans le temps (par exemple : en cinq jours, remettre en ordre un système informatique ou une organisation comptable).

Les méthodes proposées en la matière sont nombreuses : charte ou contrat d'engagements réciproques...

- **Reconnaître les attentes et les compétences des salariés**

En ce qui concerne les salariés, un administrateur constate qu'ils intègrent la mutuelle en privilégiant la dimension « métier » et qu'ils ne s'impliquent guère au-delà de ce qu'ils doivent faire. Mais il pense que cela



résulte pour une bonne part du fait qu'ils ont été cantonnés dans cette position.

Après avoir été pendant longtemps « la cinquième roue du carrosse » dans une maison de retraite, une aide-soignante a été sensible au fait que ses compétences professionnelles et ses capacités relationnelles aient été reconnues par l'association qui l'emploie désormais. Elle apprécie en particulier l'autonomie propre à l'activité de soins à domicile, même si les trop brèves réunions de fin de tournée ne suffisent pas à calmer sa nostalgie d'un travail davantage en équipe. Elle note que certains patients ne sont pas toujours très aimables, mais elle respecte les gens tels qu'ils sont, tout comme dans l'association, elle-même est respectée pour ce qu'elle est.

Ainsi, la notion de « formalisation » revient régulièrement dans le discours d'un salarié d'un établissement mutualiste : il regrette en effet que le projet de cet établissement ne soit pas rédigé et que son profil de poste ne lui ait été détaillé que verbalement et il se félicite au contraire que la mise en œuvre d'une démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE) permette de consolider, de mettre en mots et de mieux faire reconnaître les compétences des personnes handicapées mentales dont il encadre le travail.

### **3.1.3. Valoriser les personnes pour donner un sens à leur travail**

Il est couramment admis que l'économie sociale a en particulier vocation à favoriser le développement personnel tant de ses bénévoles et de ses administrateurs que de ses salariés. Les entretiens ont permis de mettre en évidence que l'attractivité du secteur et de ses organisations repose en large partie sur ce point.

#### *3.1.3.1. Permettre aux personnes de s'épanouir professionnellement*

Le renforcement des capacités professionnelles par la formation ou en favorisant l'initiative et la prise de responsabilité constitue la base de cet épanouissement. Ainsi, la directrice d'un établissement associatif estime que la défense des valeurs du réseau auquel elle appartient suppose rigueur et exigence. Ce souci l'amène logiquement à faire une priorité de la formation et de la promotion professionnelle des salariées.

Un membre de l'équipe de direction d'un établissement mutualiste signale que celui-ci fournit un effort très important en matière de formation. Les formations, individuelles ou collectives, visent à mieux répondre aux besoins des services ou à conforter les projets professionnels des salariés (les deux ne sont évidemment pas incompatibles). Les salariés bénéficient également du caractère naturellement formateur du travail de pointe qui est conduit dans l'établissement et qui se nourrit des diverses compétences que rassemblent les équipes pluridisciplinaires.

Après avoir été salariée d'entreprises du secteur lucratif et d'associations, la secrétaire d'une association pense que c'est dans ces dernières qu'elle a le plus progressé professionnellement. Ceci s'explique notamment par la possibilité qu'elle a eue de prendre des initiatives et de bénéficier de l'autoformation que constituent les réunions d'équipe.

## FORMER POUR PROMOUVOIR

Au-delà du plan de formation, dont elle fait une priorité, la directrice d'un établissement médico-social associatif met en avant les apports des groupes de réflexion. En particulier, un groupe de parole de trois quarts d'heure est ouvert à tout le monde chaque semaine. Le médecin coordonnateur est présent et apporte des petites informations théoriques, mais la réunion doit rester interactive (les gens ne sont pas invités à prendre des notes). Le thème peut par exemple être « comment réagir face à l'agressivité d'un résident ? »

Dix auxiliaires de vie, presque toutes issues de l'immigration et culturellement très respectueuses des personnes âgées, très peu qualifiées et très mal payées, ont suivi des formations qui ont déjà permis à l'une d'entre elles de devenir aide médico-psychologique. D'autres s'orientent vers l'animation. Il leur est en revanche difficile de devenir aides-soignantes faute d'un niveau scolaire suffisant.

Cette directrice estime par ailleurs que la validation des acquis de l'expérience (VAE) est une « vaste fumisterie » : le parcours du combattant imposé aux

postulants est scandaleusement difficile. Le simple remplissage du dossier de candidature est déjà quasi réhibitoire.

Elle a par ailleurs encouragé la surveillante de soins à passer un master de gériatrie à l'université pour pouvoir devenir chef de projet. Enfin, elle prépare son prochain remplacement (elle est à deux ans et demi de la retraite) et souhaite mettre en place une « direction en duo » associant une femme qui a un profil « soins » et un comptable d'origine étrangère, excellent administrateur. Ceci permettrait en particulier à ce dernier de briser le « plafond de verre » qui lui a jusqu'à présent interdit d'être reconnu à sa juste valeur.

Plus généralement, elle juge que la promotion des personnes est beaucoup trop peu portée par la plupart des structures employeuses, y compris associatives. La logique de cette promotion est que ceux qui progressent finissent par être mutés ailleurs. Il faut l'accepter car c'est dans l'intérêt des personnes concernées, mais aussi parce que cela motive les autres : les efforts pour évoluer peuvent être couronnés de succès.

### 3.1.3.2. La valorisation de l'engagement des bénévoles et ses spécificités

Compte tenu des enjeux évoqués ci-dessus, notamment de la nécessité de ne pas opposer les salariés et les bénévoles sur une dimension professionnelle, l'accompagnement du bénévole est à prendre en compte tout au long de son parcours, des premiers contacts à son éventuel départ, en passant par son accueil, sa formation, l'écoute de ses avis et de ses aspirations, l'évaluation de son action, la reconnaissance de sa contribution, l'évolution de ses responsabilités, la transition vers d'autres engagements...

Danièle Demoustier pense que, pour les bénévoles, il manque une étape entre la mobilisation et l'engagement : la sensibilisation. Il faudrait que le candidat à l'engagement soit d'abord invité à participer à une action pendant laquelle il serait accompagné. Ceci est particulièrement vrai pour les jeunes : ils s'investiront davantage dans les associations s'ils ont davantage l'occasion d'être soutenus par des associations pour agir. La mise en situation et l'action sont des voies privilégiées de compréhension de ce qu'est réellement une association. Dominique Thierry cite la réflexion du délégué d'un réseau pour la Bretagne : « un bénévole régulier, c'est un bénévole occasionnel que l'association a su élever ! »

Des études de cas montrent que, dans certaines associations, la moitié des nouveaux bénévoles ne



reste pas plus de quatre mois.

Nous voyons par ces quelques exemples que la fidélisation et l'attractivité pour les bénévoles impliquent pour les structures de construire les cadres permettant de promouvoir et valoriser leur contribution dans l'action. L'étude a mis en évidence que cette priorité n'est pas nouvelle mais qu'elle doit être adaptée aux nouvelles formes d'engagement.

### 3.1.3.3. Mieux prendre en compte les nouvelles formes d'engagement

Pour y arriver, les pistes identifiées sont nombreuses. Nous pouvons retenir les suivantes.

- **Donner à chacun la possibilité de contribuer au développement du projet**

Pour Danièle Demoustier, le bénévolat ne doit pas être considéré comme un statut et il faut toujours se souvenir qu'on n'adhère pas à une activité. Les structures devraient mieux accompagner ceux qui les rejoignent parce qu'ils sont séduits par leurs projets ou par leurs actions. Elles devraient notamment systématiser le parrainage des nouveaux venus (ce qui nécessite du temps plus que de l'argent) et se doter d'outils de développement de leur vie associative. En outre, les structures de l'économie sociale doivent accepter d'être déstabilisées par leurs nouvelles recrues (qu'elles soient bénévoles ou salariées). En particulier, elles ne doivent pas toujours réfléchir en termes de remplacement des partants, mais doivent plus souvent imaginer de nouvelles configurations. Danièle Demoustier ajoute que la déstabilisation nécessaire des structures doit être accompagnée, faute de quoi elle suscite une trop forte résistance. Cela ne relève pas que d'une réflexion sur les procédures : il faut aussi prendre en compte les mécanismes psychologiques qui sont à l'œuvre.

Le repositionnement de l'économie sociale peut notamment bénéficier des idées et des initiatives de « ceux qui s'extrait du troupeau ». La question qui se pose alors est celle du mode de management le plus favorable à l'émergence et à l'accompagnement de tels individus. Et le problème est que les institutions n'ont pas toujours l'intelligence du risque : elles hésitent généralement à conserver les « fauteurs de trouble », même quand ce sont des « fauteurs d'avenir ».

Le directeur d'un établissement mutualiste explique que sa démarche managériale privilégie l'engagement de chaque salarié et la logique d'une recherche conduite collectivement en vue de l'amélioration constante de l'accueil des personnes handicapées mentales.

- **S'adapter au changement de nature des engagements bénévoles**

- MIEUX IDENTIFIER LES NOUVELLES FORMES D'ENGAGEMENT

La commission des Affaires culturelles du Sénat attire l'attention sur le fait que « de "nouveaux bénévoles", qui ne répondent plus aux formes traditionnelles d'engagement, sont apparus et contribuent à "brouiller" l'image du bénévolat associatif » (13). *La Tribune Fonda* ajoute que « dans les associations, l'engagement

---

(13) Rapport de la commission des Affaires culturelles du Sénat sur le bénévolat dans le secteur associatif du 12 octobre 2005, téléchargeable sur le site internet : [www.senat.fr/rap/r05-016/r05-016.html](http://www.senat.fr/rap/r05-016/r05-016.html)



perdure mais revêt probablement des formes différentes de ce qui était traditionnellement connu » (14). Lionel Prouteau cite une étude qu'il a conduite : pour justifier leur engagement dans une association, 66 % des bénévoles évoquent leur volonté d'être utile à la société et 58 % d'entre eux veulent faire des rencontres et se faire de nouveaux amis. Au-delà de ces statistiques, une bonne appréhension de chaque situation est nécessaire car, du fait qu'il n'est pas rémunéré, il est plus difficile de retenir un bénévole qu'un salarié : le bénévolat repose sur un échange et quand ce dernier est insatisfaisant, le bénévole se décourage. Il appartient à l'organisme de chercher à éviter ce cas de figure. Il y a là un défi car les attentes des bénévoles sont extrêmement diversifiées.

En ce qui concerne les jeunes, la présidente d'une association ne croit pas du tout qu'ils soient moins enclins à s'engager qu'avant. Elle ajoute qu'ils ont d'autant plus de mérite à le faire que le contexte s'est durci. Il revient aux associations qui veulent les attirer de « mettre sur leur chemin quelque chose qui corresponde à leurs aspirations. »

#### - MIEUX PRENDRE EN COMPTE LES NOUVELLES FORMES D'ENGAGEMENT

Pour Dominique Thierry, les entreprises de l'économie sociale vont de plus en plus devoir tenir compte de la limitation dans le temps de l'engagement des bénévoles. Ceci ne sera pas sans conséquence sur leur implication dans les institutions, ce qui pose le problème de la pérennisation de ces dernières. Par ailleurs, les entreprises de l'économie sociale devront de plus en plus être en mesure de démontrer les effets de leurs actions : les « nouveaux bénévoles » sont de plus en plus soucieux d'efficacité.


Les bénévoles de deux associations expliquent que leur investissement est stimulé par la possibilité d'exercer leur responsabilité. Dans le premier cas, l'impression initiale de pouvoir improviser à sa guise a été rapidement pondérée par la perception d'une supervision, mais aussi d'une possibilité de soutien, les deux garantissant la cohésion et le respect d'un objectif commun.

#### - FAIRE ÉVOLUER LES CADRES DE L'ENGAGEMENT

La construction de soi et l'affirmation de son identité personnelle et sociale se sont longtemps effectuées au travers de liens d'appartenance à une institution. Aujourd'hui, la révérence obligée à des dogmes fondateurs ou la soumission à des rituels tels que celui de l'assemblée générale tendent à ne plus couler de source... Ceci conduit les structures de l'économie sociale à rapprocher leurs modes de fonctionnement avec les bénévoles de ceux en vigueur avec les salariés. Par exemple, ces bénévoles agissent dans le cadre d'une mission et d'un programme explicités, assortis de moyens d'exécution délégués, le tout étant soumis à un contrôle régulier et programmé de l'avancée du projet.

Les structures doivent réaliser que les bénévoles ne veulent plus être les instruments de leurs projets : ils recherchent au contraire les structures dont les projets pourraient leur permettre de se construire dans l'action pour un temps donné.

(14) *La Tribune Fonda* n° 169, 18 rue de Varenne, 75007 Paris. Site internet : [www.fonda.asso.fr](http://www.fonda.asso.fr)



**Il est nécessaire de définir plus précisément le rôle de chacun et les modes de coopération entre les différents types d'acteurs. Au delà, il est évident, pour une large part des personnes ayant contribué à l'étude, que l'accueil et éventuellement la formation des « nouveaux arrivants » constituent aujourd'hui une étape stratégique pour toutes les organisations du secteur. Pensé et formalisé, l'accueil constitue le premier élément de fidélisation, car il permettra à chacun de saisir sa place et d'être valorisé pour ce qu'il peut apporter à un projet collectif riche de valeurs et de sens. Mais que ce soit pour les salariés ou les bénévoles, il est clair que pour avancer, il faut un volontarisme des organisations. La responsabilité de créer des cadres favorables à l'engagement de tous (sans discrimination d'aucune sorte) n'est en aucun cas du ressort des individus. Ce travail doit aussi s'appuyer sur des phases de formalisation.**

### **3.2. LE PROJET DOIT SE CONSTRUIRE AVEC TOUS LES ACTEURS : RELIER LES SENS DE L'ACTION**

Dans la partie précédente, nous avons vu que le préalable était de donner du sens à l'investissement de chacun. Mais cela est insuffisant : il faut pouvoir les relier. Il s'agit d'une recherche de cohérence entre les valeurs et les actions, et qui souvent n'existe pas. C'est ainsi que Gaby Bonnard regrette que l'économie sociale contribue à la précarisation des emplois : certaines entreprises l'ont fait en mettant en place des associations mandataires qui utilisent les chèques domicile. La recherche systématique du moindre coût précarise des emplois.

#### **3.2.1. Articuler les sens de l'action, les solidarités**

L'étude a mis en évidence que c'est bien le sens de l'action qui détermine les conditions d'adhésion et d'attractivité. Chacun a exprimé sa volonté de savoir quel est le but de la structure à laquelle il participe. La référence au projet et au sens de l'action est déterminante. Mais relier et articuler les sens que chacun donne à sa contribution, même si un effort important est consenti pour cela, n'est pas chose aisée. Un projet ou une action revêtent de multiples aspects et prennent un sens différent pour chacun. François Rousseau a utilisé l'exemple du jeu de ballon dans une association pour illustrer cette problématique. Nous pouvons la résumer succinctement.

Des enfants sont accompagnés par leurs parents sur un terrain sportif, où une association organise un jeu de ballon. Un animateur sportif les accueille et encadre l'activité. Cette activité a été définie par le conseil d'administration d'une association de quartier composé d'habitants. Le financement de cette activité est assuré pour une large part par la commune.

Cet exemple est simple, mais nous pouvons nous interroger sur les sens respectifs de l'action. Pour les enfants, c'est évident il s'agit de s'amuser avec leurs amis. Pour les parents aussi, cela permet d'occuper leurs enfants, de favoriser leur socialisation et leur développement physique. Pour l'animateur, il s'agit de sécuriser l'activité, de transmettre des valeurs et des règles de vie collective, et de sensibiliser les jeunes à l'esprit d'équipe. Pour l'association et ses dirigeants, l'objectif est de

développer une vie de quartier et de renforcer le lien social. Enfin, les élus peuvent au-delà des valeurs être essentiellement intéressés par le fait de ne pas voir les jeunes traîner et être désœuvrés en bas des immeubles.

Cette description rapide montre que le projet « jeu de ballon » prend des sens différents pour chacun mais ils sont liés entre eux. C'est en articulant l'ensemble qu'au final des jeunes peuvent jouer au ballon dans un cadre sécurisé.

Or, nous avons constaté que cette articulation implicite n'apparaît pas spontanément et ne peut être en aucun cas le fruit de simples astuces managériales. De même, les fortes pressions, décrites précédemment, remettent profondément en cause les conditions de cette construction. La mise en place de nouvelles réglementations notamment européennes, les nouvelles attentes des individus (besoin accru de développement personnel, volonté de participer à la transformation de la société, mobilité accrue...), les conséquences des sauts générationnels liés au départ des fondateurs, les importants regroupements à l'œuvre... constituent autant d'urgences et de remises en cause à prendre en compte. Dans un tel contexte, il est impératif d'associer tous les acteurs pour construire le projet.

### 3.2.2. Les conditions de co-construction du projet entre tous les acteurs

L'élaboration d'une stratégie collective présente des avantages évidents tout particulièrement si elle s'inscrit dans une stratégie à long terme. Dans ce sens, nous pouvons noter, comme le cadre d'une coopérative l'affirme, ainsi que Frédéric Tiberghien lors de son intervention du 16 novembre 2006, que ceci est plus aisé pour une entreprise d'économie sociale, moins contrainte par le marché d'obtenir un retour sur investissement rapide. Dominique Picard a ainsi évoqué la force que représente l'action collective, en rappelant « que tout seul on va plus vite, mais qu'ensemble on va plus loin. »

Pour y arriver, la collaboration entre les salariés et les bénévoles est bien évidemment stratégique, comme nous l'avons déjà abondamment évoqué précédemment. Pour avancer il faut donc pouvoir définir les conditions de co-production du projet. Or ce tandem bénévole – salarié se décompose en une multitude de situations ou de cas. Il faut donc admettre qu'il n'existe pas de modèle unique, mais bien plusieurs modes d'organisation qui peuvent satisfaire ces objectifs. Il serait néanmoins dangereux de faire l'économie de la réflexion sur ce sujet. En effet, de nombreuses organisations, accaparées par l'action et les nécessités du quotidien, ne prennent pas le temps de débattre et ont pu se retrouver en grande difficulté.

L'enjeu est bien de déterminer les équilibres qui permettent à chacun de s'exprimer et de trouver sa place. C'est alors éviter la survalorisation du projet politique comme instrument de légitimité globale, qui permettrait des abus en matière de gestion des ressources humaines. Inversement, c'est aussi éviter de survaloriser la gestion qui confierait au seul gestionnaire la responsabilité de conduire le projet, pour peu qu'il remplisse ses objectifs chiffrés. Dans cette recherche d'équilibre, le dialogue social est un élément déterminant et peut être le moteur d'innovation (sur la VAE, sur la reconnaissance du bénévolat...).

La façon dont est prise en compte la tension entre gestion et projet politique devient déterminante. Pour réussir, il est nécessaire d'éviter d'appliquer sans discernement les concepts, termes et méthodes de l'entreprise lucrative. Par exemple, l'accompagnement d'un bénévole ne peut se résumer à une simple gestion des ressources humaines traditionnelles. Dans le même ordre d'idées, des salariés investis et porteurs du projet sont fréquents, peut-être de plus en plus d'ailleurs. Ceci soulève la question de la reconnaissance à construire, par exemple au moyen de la validation des acquis de l'expérience, qui concerne aussi bien les



salariés que les bénévoles. Dans ce sens, Nicole Alix constate quant à elle que de nombreux acteurs, notamment du secteur associatif, prônent la constitution de « conseils de surveillance » dans le but de contrebalancer le pouvoir de certains directeurs. Elle ne croit pas que cela soit une panacée et, plus généralement, se méfie de la tendance qui vise à différencier le pouvoir politique du pouvoir technique. Plutôt que d'aseptiser le débat en isolant les différents types d'acteurs les uns des autres, il lui paraît plus judicieux de les inciter à discuter ensemble. C'est dans cet esprit que, par exemple, les statuts du Crédit coopératif réservent à des salariés élus (distincts de ceux du comité d'établissement) quatre des vingt-deux sièges du conseil d'administration. Cette association des salariés au processus décisionnel est un élément très important de la gouvernance du groupe. Leur contribution aux travaux du conseil d'administration est riche à la fois de leurs vécus en tant que salariés et des informations extrêmement variées qu'ils collectent quotidiennement auprès des clientèles.

Cela montre aussi la nécessité de clarifier davantage les mandats et les délégations entre les individus, et avec l'organisme. Peut-être la création d'outils (fiche de poste, référentiel...) pourrait-elle aider les organisations d'économie sociale à progresser. Si la formalisation est utile, elle impose néanmoins de maîtriser ses éventuelles conséquences sur le projet.

Pour conduire ce travail de co-construction, le projet doit rester le point de référence, ce qui implique de réfléchir sur les valeurs et le rapport au sens. Ici encore, les outils (*L'ambition associative*, bilan sociétal...) pourraient permettre à tous et à chacun de se poser les bonnes questions autour du projet et de le co-produire. Ceci signifie que chacun apporte quelque chose et est reconnu pour cela, y compris les usagers qui ont une compétence pratique à apporter. Une fois de plus nous retrouvons l'idée de gouvernance.

Ce processus ne peut naître que de la conviction que c'est autour d'un projet que l'on se rassemble. Ceci ouvre donc nécessairement le débat sur les modalités de construction collective du sens, plutôt que sur celles de la construction d'un sens collectif. Nous retrouvons alors les questions d'équilibre entre la production sociale des organisations militantes et les enjeux économiques et de gestion.

Sur ce chemin difficile, il faut pouvoir définir des règles et des normes (écrites ou non) à chaque niveau, en permettant à chacun de se les approprier. La plus-value sociale, attendue par les acteurs qui s'investissent, passe par le chaînage qui se construit entre les différents niveaux. Mais attention, il faut aussi du « jeu » pour ne pas générer de nouvelles tensions. Cela pose à nouveau la question de l'évaluation.

Plus que des règles, nous pouvons identifier quelques points d'attention et leviers d'action pour construire et mettre en œuvre le projet avec tous les acteurs.

- Il semble utile et nécessaire de passer par des étapes de formalisation.
- Le succès passe par la cohérence du processus.
- Le respect des personnes, de leur motivation et de leur engagement est la condition clé du succès.
- La co-construction d'un projet s'inscrit obligatoirement dans un espace défini, i.e. une méthode ou un projet sont forcément liés à la structure et ne peuvent pas être plaqués artificiellement. Il s'inscrit aussi dans un contexte en pleine mutation qu'il s'agit d'analyser et de prendre en compte.

- Le risque d'un tel processus est qu'il mobilise énormément de temps et de moyens. Il est impératif de mettre en œuvre des méthodologies rigoureuses et appropriées par les acteurs au risque de provoquer un rejet de la démarche et de ses résultats, comme nous avons pu le constater dans une structure.
- Au final, nous ne pouvons que redire l'importance de clarifier et réinventer les rapports entre bénévoles et salariés.

### 3.2.3. Favoriser les temps de travail, de construction et de formation communs

Les moyens à la disposition des entreprises d'économie sociale pour avancer sur ce chemin existent. Nombreux sont les outils, pour repenser autour du projet la contribution de chacun. *L'ambition associative* de l'Uniopss, le bilan sociétal du CJDES ou sa version appliquée aux coopératives agricoles, les processus de renégociation des projets de nombreuses organisations peuvent être cités en exemple. Des dispositifs d'accompagnement (type DLA), des centres ressources et des fédérations peuvent apporter un soutien financier et technique aux entreprises soucieuses d'amorcer ce travail.

Dans cet ensemble, qui peut apparaître pour certains complexe, il existe un invariant : la nécessité de favoriser les temps de travail et de construction en commun entre bénévoles et salariés. Le partage de différentes perceptions du projet de la structure entre les acteurs constitue un levier important de mobilisation et de progrès. C'est ainsi que de nombreux salariés vivent mal le manque d'échanges avec les responsables bénévoles. Au contraire dans une association de quartier, l'association d'un bénévole et d'un animateur salarié est vécue comme un élément majeur de dynamisme et d'ouverture sur l'environnement proche. Tout à la fois dans une mutuelle et une coopérative, des salariés ont regretté que les informations essentielles qu'ils ont du fait de leurs pratiques, notamment sur les attentes des usagers, soient insuffisamment prises en compte.

Dans ce cadre, la mise en place de formations communes constitue une initiative très intéressante comme cela a pu déjà être mis en œuvre dans certaines structures. Une fois de plus, nous pouvons constater qu'il appartient aux entreprises d'être volontaires en la matière pour favoriser les rapprochements. C'est à cette condition que chacun sera reconnu et qu'il sera ensuite possible de promouvoir et de valoriser chacun pour donner sens à son travail.

Les actions de formation ouvertes aux bénévoles ou aux salariés de structures différentes peuvent favoriser une ouverture intéressante. Ainsi, par exemple, la responsable d'un service associatif a bénéficié d'une formation de six semaines, réparties sur six mois, animée par une psychologue et qui réunissait seize responsables de secteur de la même région. Les situations étaient très différentes (ville / campagne, grosses / petites associations, situation de concurrence ou non, nombre de bénévoles, solidité financière...). Elle en a notamment retiré de bons contacts avec des collègues géographiquement proches.

Enfin, le succès passe aussi par la mise en place et la multiplication d'espaces de rencontre, qui peuvent être avantageusement matérialisés. Il est ainsi indispensable de définir les lieux et les temps de la coopération et de la rencontre entre les différents acteurs.



### 3.2.4. Passer le témoin entre les générations : transmettre le projet

Un point particulier doit être évoqué : la question de la transmission du projet. En effet, nous avons rappelé dans les prémisses que les évolutions démographiques posaient le problème d'un fort renouvellement des acteurs. D'ailleurs, sur ce point, Frédéric Tiberghien s'est interrogé sur les effets possibles du recul de l'âge de départ à la retraite, notamment en ce qui concerne le recrutement des bénévoles, notamment parmi les quinquagénaires qui ont été pendant longtemps un réservoir important de militants de l'économie sociale. Cette interrogation a été largement confirmée par les entretiens réalisés d'autant plus qu'il est constaté une plus grande « volatilité » des investissements.

Mais plus que le renouvellement, la question se pose des conditions de transmission du projet. De nombreux responsables de l'économie sociale s'interrogent sur ce que feront ceux qui reprendront « le flambeau ». Cette inquiétude peut devenir un frein. De manière inversée, l'absence de transmission pensée et organisée peut amener des remises en cause sévères de ce qui était fait auparavant, y compris en termes de dynamique collective de construction du projet. L'enjeu de transmission est moins de construire la pérennité d'un projet qui serait défini une fois pour toute, que de bâtir les conditions de sa continuité. Il faut noter que cet enjeu n'est pas uniquement générationnel, ce qui conduirait à passer le témoin à des plus jeunes, il concerne en réalité tous les processus qui consistent à laisser la place.

Nous devons constater que malheureusement cet enjeu est encore peu débattu et peu réfléchi dans des structures prises dans l'urgence d'un quotidien qui les pousse à la banalisation. Pourtant, il s'agit bien d'un problème existentiel, qui détermine les conditions de préservation des spécificités de l'économie sociale, lesquelles conditionnent pour une large part, nous l'avons montré, l'attractivité du secteur et de ses entreprises.

Parmi les rares pistes de réflexion, il apparaît essentiel de créer du lien entre les « générations de responsables » en préparant les successions, en acceptant que les projets soient modifiés par ceux qui viennent après, mais aussi en prenant conscience que l'histoire et la culture d'une organisation ont leurs racines. En ceci, nous pouvons affirmer que les projets sont aussi liés dans le temps.

Bientôt en retraite après une carrière passée au sein du secteur mutualiste, un permanent constate sur ce point que cela fait une trentaine d'années que la génération à laquelle il appartient assume les plus hautes responsabilités. Il s'interroge : « Je ne sais pas si c'est parce que nous avons bloqué ou si c'est faute d'avoir trouvé les bons successeurs. » Pourtant, « à la base », la mutuelle à laquelle il adhère ne manque pas de jeunes administrateurs... Ce témoignage illustre la nécessité de réfléchir aux conditions de la transmission du projet à la lumière d'une mutation du rapport entre individu et collectif. Cela impose aux entreprises de se poser les bonnes questions.

- **Que s'agit-il de transmettre ?**

Pour Dominique Bienfait, un des principaux problèmes de l'économie sociale est qu'elle s'est crispée sur des aspects formels. Plutôt que d'insuffler un état d'esprit et des principes de travail, elle se retrouve trop souvent à léguer des formules sur ses valeurs, des procédures, des rituels, des tabous... Il arrive que même cette simple transmission réduite aux acquêts ne soit pas assurée : le directeur d'un établissement mutualiste distingue les salariés qui ont vingt-cinq ans d'ancienneté et qui sont très attachés à la nature mutualiste de l'établissement (gage de pérennité en termes de finance et de soutien institutionnel) de ceux qui sont nouvellement arrivés et qui ignorent cette dimension.

### PROMOUVOIR UN « HOMME DEBOUT »

L'ancien directeur d'une coopérative agricole est « tombé dans la coopération quand il était tout petit. » Son père était président d'une coopérative laitière, a été président de la Fédération nationale des Maisons familiales rurales, était engagé dans le mutualisme... Lui-même a été formé par la Jeunesse agricole catholique (JAC), puis a été convaincu par le Centre des jeunes dirigeants que « le bonheur se trouve dans l'entreprise... quand on y met les moyens. » Il a pour objectif de promouvoir « un homme debout. » Le salarié doit être bien dans son travail et doit avoir les moyens d'agir afin de pouvoir au mieux « donner son jus. » C'est particulièrement vrai pour les cadres, qui passent beaucoup de temps dans l'entreprise.

Il souligne par ailleurs qu'une entreprise non coopérative ne peut pas avoir le même souci de ses producteurs qu'une coopérative. Celle qu'il a dirigée fait particulièrement attention à la question du prix qu'elle paye au producteur, mais elle s'est également engagée dans une politique d'aide à l'installation (avec des prêts à taux zéro et un début de remboursement différé à trois ans) et dans un service de remplacement. Là aussi, il s'agit d'aider à la promotion d'un « homme debout. » D'un autre côté, « c'est toujours le marché qui commande. » Il faut donc tenir compte des réalités économiques, sans pour autant oublier ses valeurs fondamentales. En système coopératif, cet équilibre relève de la responsabilité des individus.

#### • Faut-il transmettre, actualiser ou refonder régulièrement ?

Pour Dominique Thierry, un projet associatif doit être régulièrement clarifié et reformulé. En particulier, les places respectives des administrateurs, des bénévoles et des salariés doivent être périodiquement évaluées, pour être éventuellement redéfinies. Un tel ré-examen doit au moins permettre de repérer ce qui peut poser problème. Il faudrait par ailleurs limiter systématiquement la durée des mandats des élus (sans toutefois interdire qu'ils puissent être renouvelés) afin d'éviter quelques psychodrames.

Certains héritages peuvent en effet s'avérer écrasants et il est parfois sage de ne pas trop accabler de conseils la nouvelle génération. Ainsi, élu en 1981, à l'âge de 35 ans, l'ancien président d'une coopérative a considéré, en 1999, qu'un renouvellement de génération était en cours. Ayant le sentiment que la communication devenait moins fluide avec les jeunes, il estime que ces derniers réfléchissent autrement. Par ailleurs, il n'était plus lui-même dans la situation financière et psychologique d'un « nouveau coopérateur ». Enfin, il pensait avoir fait le tour des questions stratégiques et techniques qui se posent à la coopérative. Il se surprenait de plus en plus souvent à dire « ça, on l'a déjà fait il y a dix ans » et s'est dit qu'il commençait à paralyser les débats : il était temps de passer la main. Après que les passages de la seule production à la transformation et de la quantité à la qualité ont été négociés au cours de ses trois mandats, d'autres doivent écrire les chapitres suivants.

Pour autant, les « tuilages » ne sont évidemment pas à proscrire. Un cadre d'une entreprise coopérative note à ce sujet que le fait de disposer d'une grande variété de tranches d'âges et d'origines sociales dans son personnel permet à une entreprise de diversifier les points de vue et d'espérer voir des complémentarités fructueuses naître entre le dynamisme, l'imagination ou encore la fraîcheur des uns et l'expérience, le flair ou encore la sagesse des autres. Par ailleurs, on éprouve beaucoup de plaisir à travailler dans un environnement où les échanges interpersonnels sont constants (et non limités à la seule sphère professionnelle). Il est en outre important de voir que chacun apporte sa pierre à l'édifice commun.



- **Comment s'y prendre pour assurer cette transmission ?**

La présidente d'une association insiste beaucoup sur l'importance de l'ambiance pour attirer et retenir les bénévoles. Si l'association utilise le levier de la formation pour transmettre le projet, elle doit être dynamique, drôle : plus elle l'est, mieux elle se déroule et plus elle donne envie à ceux qui y participent de rejoindre la structure qui l'a mise en place (« quand on forme, on recrute »). Ensuite, le fonctionnement doit être convivial, avec des repas en commun, des attentions les uns pour les autres. Il est important que ceux qui donnent de leur temps prennent du plaisir à faire des choses ensemble. Mais, bien sûr, cette convivialité s'enrichit du fait qu'elle est liée à la mise en œuvre d'actions intéressantes et nécessaires. Si les personnes sont bien ensemble, si elles restent, c'est d'abord parce qu'elles font quelque chose de tangible et d'important pour les autres.

Plus généralement, le passage de la position d'adhérent à celle de militant suppose une opportunité : l'invitation à travailler dans une commission, l'investissement dans une action... Ce genre d'étape s'inscrit dans un parcours que les organisations auraient intérêt à mieux réfléchir, en privilégiant la notion de projet.

En ce qui concerne les salariés, l'ancien directeur d'une coopérative explique que, lors de son embauche, chaque nouveau venu bénéficie d'une présentation de la coopérative. Il reçoit en outre un classeur qui contient en particulier le projet d'entreprise. Ce projet a été élaboré en 1989, puis retravaillé en 1994 et en 2004 par le conseil d'administration et par l'ensemble des salariés. Chaque point a fait l'objet d'un vote. 80 % des salariés ont adhéré à ce projet. Les autres ont progressivement quitté l'entreprise. Par ailleurs, un tutorat est assuré pendant deux mois. Les trois premières semaines, ils travaillent en doublette avec un salarié expérimenté.

### DEVENIR SOCIÉTAIRE D'UNE SCOP

Un cadre d'une Scop explique le parcours d'un salarié qui finit par en devenir sociétaire. Tout nouvel embauché bénéficie d'une journée de présentation de l'entreprise et de ses valeurs, puis est confié à un parrain (un sociétaire aguerri et qui, si possible, ne relève pas de sa hiérarchie), qu'il rencontre plusieurs fois pendant au minimum un an et qui lui détaille ses droits et ses devoirs. À l'issue de cette phase, il rédige deux pages pour expliquer le sens de son engagement dans la Scop.

C'est sur cette base que le Comité des sages valide ou non sa candidature. Si leur réponse est positive, cette candidature est soumise au conseil d'administration, qui la soumet à un vote. S'il est admis, le montant de sa part sociale est prélevé sur sa participation. En outre, le président reçoit tous les futurs sociétaires pour leur exposer la stratégie du groupe et, chaque année, une réunion et un déjeuner sont organisés entre les administrateurs et les nouveaux coopérateurs.

Danièle Demoustier craint quant à elle que l'économie sociale se contente de se perpétuer institutionnellement et qu'elle perde ainsi l'énergie qui lui est nécessaire. Elle lui suggère en conséquence d'investir dans la recherche et le développement... pour renouveler son projet. La recherche et le développement doivent contribuer à ce que les institutions ne se figent pas. Cet investissement doit par ailleurs être évalué, sans se limiter à des indicateurs de résultat et d'impact, mais en s'intéressant également à la nature et à la qualité des processus mis en œuvre.

Dominique Bienfait estime que les entreprises de l'économie sociale recourent beaucoup trop à la coopta-



tion. Leurs pratiques de recrutement peuvent même être jugées discriminantes. Elles devraient en fait objectiver leurs méthodes en s'appuyant sur des descriptifs de fonction et en précisant ce qu'elles attendent pour ce qui concerne l'adéquation des conceptions de leurs salariés avec leur système de valeurs.

**L'élément le plus intéressant à retenir est sans conteste l'importance qu'il y a à penser la transmission du projet comme un enjeu central qui implique un investissement important de la part des entreprises et du secteur.**

### 3.3. LA COHÉRENCE DE LA PROMESSE IMPLIQUE SA PREUVE : L'ÉVALUATION

Un des points marquants de l'étude réside incontestablement dans la revendication par les acteurs de la preuve que le projet a un sens et qu'ils y participent. De même, aussi bien les salariés que les bénévoles affirment de plus en plus fréquemment le souci de pouvoir disposer d'indicateurs ou de moments pour apprécier la qualité de la relation entre eux et la structure.

Mesurer, évaluer, sonder le projet et son impact sont des impératifs. Malgré cela, force est de constater qu'en la matière des progrès importants sont à réaliser.

#### 3.3.1. Un concept et des pratiques à préciser

L'évaluation porte aussi bien sur la contribution externe de l'organisation que sur son mode de fonctionnement interne. Quelle que soit l'approche retenue, il faut garder à l'esprit que la méthode est elle-même porteuse de sens. En effet, il est important de se redire pourquoi on évalue et avec quelle éthique. Il ne doit en aucun cas s'agir d'un jugement, mais au contraire d'un temps pris ensemble pour voir comment le projet est conduit collectivement.

Trop souvent assimilée à un processus descendant, individualisée et fondée sur un outil (un responsable évalue l'action d'un subordonné), ou limitée à une action donnée, l'évaluation peut porter sur le travail d'un collectif ou être interactive. Il faut noter que l'environnement renforce progressivement la nécessité de développer ces derniers types d'évaluation.

Le fait qu'elle puisse être liée à une sanction (comme tout le monde en a fait l'expérience en milieu scolaire) ou à une évolution salariale tend à masquer qu'elle vise d'abord à favoriser une meilleure maîtrise et une amélioration des choses. En fin de compte, la question de l'évaluation pose souvent celle du degré de confiance réciproque qui règne entre les acteurs concernés.

La question de l'apport d'un regard extérieur doit aussi faire l'objet d'une estimation. Quelles que soient les méthodes, l'évaluation par l'ensemble des parties prenantes peut constituer un facteur de progrès.

#### 3.3.2. Critères et méthodes

Comment évaluer la pertinence et la qualité d'une relation, d'une action à l'échelle d'un groupe important



ou d'un territoire, d'une contribution individuelle à une réflexion collective ? Il semble rester encore beaucoup de travail pour que l'évaluation parvienne à être moins liée à des approches quantitatives.

Un responsable de coopérative a décrit l'enjeu pour son entreprise d'avoir pu développer une démarche qualité liée à une pratique de management par objectifs. L'évaluation des résultats détermine une partie importante des compléments de rémunération. L'objectivation des critères, le fait que l'évaluation soit faite conjointement entre responsables et salariés et le dialogue permanent existant entre les acteurs, permettent de créer des solidarités, de préciser les difficultés et d'y trouver des solutions.

Au cours des travaux, trois niveaux d'évaluation ont été identifiés : l'impact sociétal, ce qui consiste à démontrer la valeur ajoutée spécifique du projet ; le fonctionnement interne ; la contribution individuelle.

Par exemple, sur le premier point, l'évaluation de l'activité d'une entreprise de l'économie sociale doit faire une large place à l'analyse de ce qu'elle produit dans et sur son environnement : contribution d'une coopérative à la vitalité d'un territoire, influence d'une mutuelle sur les pratiques de telle classe d'âge en matière de prévention de tel risque, sensibilisation à tel thème ou développement de telle pratique du fait des actions de telle association...

L'exemple évoqué par le directeur d'un établissement mutualiste d'une démarche qualité qui est conduite dans son établissement montre une voie possible. Elle ne s'appuie pas sur une charte, mais plutôt sur « ce qu'on fait, ce qu'on est ». Elle a porté surtout sur la qualité du travail au quotidien et s'incarne notamment dans des groupes de parole, qui traitent par exemple de la mise en œuvre concrète de la notion de respect. La certification Iso de management de la qualité a été attribuée en 2002 et renouvelée en 2005 pour les deux missions de l'établissement : l'intégration par le travail et l'accueil. Cette certification a principalement permis de formaliser, de « mettre en procédures » des « bonnes pratiques » déjà existantes. L'établissement est resté libre du choix de ses indicateurs.

### 3.3.3. L'enjeu d'une évaluation formalisée

Les enjeux varient bien évidemment en fonction des niveaux de l'évaluation. Celui de l'impact sociétal doit permettre de répondre aux questions légitimes que se posent les partenaires ou la population, et non les éluder. C'est aussi un moyen de valoriser les dimensions méconnues de l'action des entreprises de l'économie sociale sur les territoires. Pour cela, il est important de pouvoir recourir à des indicateurs qualitatifs. Il faut donc faire une large place à l'analyse de ce qu'elle produit dans et sur son environnement : contribution d'une coopérative à la vitalité d'un territoire ; influence d'une mutuelle sur les pratiques de telle classe d'âge en matière de prévention de tel risque ; sensibilisation à tel thème ou développement de telle pratique du fait des actions de telle association...

Sur le fonctionnement interne, l'évaluation est un facteur de mobilisation en faisant prendre conscience des réussites et des progrès constatables.

Sur ces deux aspects de l'évaluation, nous pouvons citer l'exemple d'un ancien directeur d'une coopérative qui a participé à un groupe de réflexion national sur le bilan sociétal, mis en place par la Confédération française des coopératives agricoles. Le bilan sociétal consiste à décrire l'entreprise d'une façon différente des bilans comptables, en tenant essentiellement compte des effets sociaux, environnementaux et territoriaux de son activité. Cette méthodologie a été expérimentée dans la coopérative en question. La réflexion qui s'est développée de 2003 à 2005 avec les adhérents et les salariés a porté sur le fonctionnement de la coopérative et sur les impacts de son activité. Elle a débouché sur une nouvelle stratégie de développement,

visant à améliorer l'implantation territoriale des activités, la formation et l'information des adhérents.

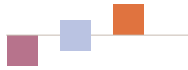
#### 3.3.4. Une évaluation individuelle attendue

Sur un plan individuel, aussi bien des salariés que des bénévoles expriment une demande d'évaluation régulière de leur contribution. Pour les salariés, l'instauration d'un entretien annuel avec la direction, conçu comme une co-évaluation pour améliorer la relation réciproquement, peut permettre de faire progressivement évoluer la perception des enjeux. Pour réussir, il existe un ingrédient de base : la confiance. Il faut que chacun comprenne qu'il ne s'agit pas d'un jugement mais du moyen d'identifier les problèmes et dysfonctionnements pour tenter d'y apporter des réponses ensemble. Plusieurs responsables salariés rencontrés dans le cadre de l'étude ont expliqué qu'ils procèdent à un travail d'évaluation informel ou « quand cela est nécessaire ».

En contrepoint, malgré le fait qu'ils étaient plutôt contents des conditions et de l'ambiance de leur travail, plusieurs salariés ont regretté ne pas être invités à un entretien d'évaluation régulier. Ceci montre l'intérêt et l'attente des personnes impliquées pour s'engager dans des processus d'évaluation individuelle.

Enfin, la directrice d'un établissement associatif n'a pas voulu instaurer le rituel d'un entretien annuel, mais procède à des entretiens d'évaluation autant que de besoin, dans un bureau fermé si nécessaire. Le but n'est pas de distribuer des bons ou des mauvais points : il s'agit d'identifier d'éventuels besoins, notamment en termes de formation.

Ces approches ont en tout cas le mérite de ne pas être calquées sur ce qui se pratique dans d'autres secteurs et d'explorer au contraire des voies qui tiennent compte des particularités des établissements concernés.



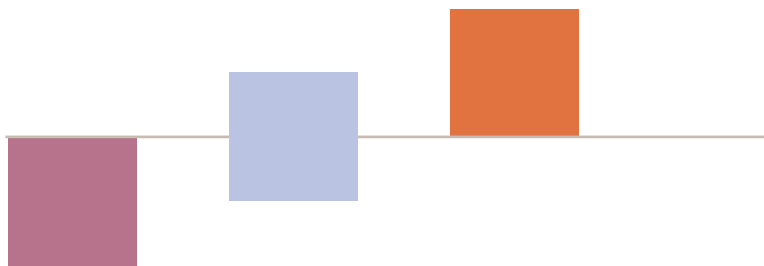
## EN BREF



Les entreprises ne seront attractives que si elles reconnaissent la contribution de chacun et le sens qu'elle prend pour eux. Mais cela implique tout à la fois qu'elles arrivent à relier les sens

entre eux et qu'elles permettent à chacun de donner sens à son engagement et de vérifier la réalité de cette promesse de transformation sociale et individuelle.

# Chapitre 4



## Construire des stratégies

**A**près avoir tenté d'expliciter les différents aspects de la problématique et d'identifier l'enjeu central sur lequel il convient de travailler pour renforcer l'attractivité de l'économie sociale (la capacité à relier les différents sens du projet pour les uns et les autres), il s'agit maintenant de définir les stratégies à mener. L'étude a permis d'identifier trois niveaux d'intervention : l'entreprise, le territoire et le secteur, à partir desquels peuvent être mises en œuvre les préconisations dégagées dans les parties précédentes.

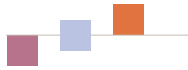
### 4.1. DES ATOUTS STRATÉGIQUES POUR LES ENTREPRISES

Il appartient à l'entreprise elle-même de développer une stratégie propre, pour attirer des salariés et des bénévoles, puis favoriser leur fidélisation. Au risque d'être redondant, le succès de la démarche réside dans sa capacité à interroger la pertinence de son projet, à affirmer plus fortement ses spécificités et enfin à voir loin. Nombre de responsables intègrent déjà cette stratégie dans leur discours. Ainsi, la directrice d'un établissement médico-social associatif craint que la bonne image dont bénéficient encore certaines institutions caritatives ne finisse par s'altérer. Pour elle, il leur appartient de démontrer leur rigueur en se montrant davantage capables d'une gestion économique rationnelle (mais en refusant toute logique de profit dans les secteurs de la santé et du social). Elles doivent surtout revitaliser leurs valeurs et afficher des projets forts correspondant aux enjeux actuels.

#### 4.1.1. Re-convoquer le projet d'économie sociale

Il s'agit de conduire une réactualisation régulière du projet de chaque entreprise. Bénéfique pour la structure, l'exercice profitera indubitablement à tous les acteurs. Elle pourra permettre l'affirmation d'un réel projet politique et son appropriation par les salariés et les bénévoles. Pour conduire ceci, il faut passer par une phase préalable de diagnostic, puis se fixer des objectifs pour ensuite les décliner en termes opérationnels. Cela impose aux organisations qui s'engagent dans ce type de processus, d'identifier plus clairement ce qu'elles apportent aux usagers, à la collectivité et aux territoires.

La phase de diagnostic doit mettre à jour l'ensemble des tensions et des contraintes dans lesquelles se



développe son action. Entre son statut juridique, les valeurs qui la fondent et les pratiques qui la légitiment, la re-convocation de son projet doit répondre à un objectif primaire. Il s'agit de le faire partager par le plus grand nombre et d'en garantir la cohérence, notamment entre l'action et le discours. Cette exigence est d'autant plus forte que les attentes des différents acteurs sont importantes.

L'essence d'une entreprise de l'économie sociale n'est pas d'être à la recherche de marchés, mais le travail de diagnostic devra aussi permettre de mieux identifier les aspirations et les besoins collectifs. Pour y arriver, il convient de s'appuyer sur les bénévoles et les administrateurs, mais aussi sur les salariés qui sont en contact parfois quotidien avec des publics. Pour rendre ceci plus efficace, Nicole Alix pense qu'il est important de renforcer l'encadrement intermédiaire, c'est-à-dire ceux qui encadrent les salariés qui sont au contact direct avec les adhérents ou avec tel ou tel public. Ces cadres intermédiaires doivent bénéficier d'une formation suffisante pour pouvoir animer au mieux leurs équipes, faire remonter toutes les informations recueillies auprès des usagers.

Ce diagnostic, il est déterminant de le décliner en objectifs opérationnels. C'est ainsi que chacun pourra comprendre sa mission et sa tâche. Par exemple, pour le directeur d'un établissement mutualiste, il s'agit de contribuer au développement d'un projet en s'occupant notamment de sa dimension budgétaire et sans jamais oublier le cœur, la raison d'être de l'établissement : accompagner la personne handicapée mentale. Tous les projets sont déclinés à partir de cette mission fondamentale.

Tout au long des travaux, il est néanmoins apparu clairement que le succès de cette démarche est entièrement dépendant de la capacité de l'entreprise à inscrire son projet au cœur de l'économie sociale.

#### **4.1.2. Revendiquer sa spécificité et sa fonction de transformation sociale**

La construction d'un projet stratégique d'entreprise va lui permettre de mieux affirmer ses spécificités. Ce travail fait, il lui appartiendra de revendiquer son ambition et sa volonté de transformer par son action son environnement. Cela passe aussi notamment par le fait de mieux les dire.

Le directeur d'un établissement mutualiste ne pense pas que la qualité du travail qui y est réalisé soit intrinsèquement liée au fait que cet établissement est mutualiste. À l'invocation de valeurs théoriques ou aux vertus supposées du bénévolat (comme le faisaient les congrégations), il préfère la mise en œuvre de règles concrètes en matière de démocratie ou de répartition du profit, ce qui est profondément mutualiste. Des élèves d'un centre de formation ont bien constaté des différences entre des maisons de retraite dans lesquelles elles avaient effectué leurs stages. Mais ce n'est qu'au cours de la discussion qu'elles se sont souvenues que celles où elles n'avaient pas le temps d'adresser la parole aux pensionnaires relevaient du secteur lucratif alors que celles où la qualité de la relation devait primer étaient gérées par une association. C'est d'ailleurs suite à ce dialogue que le directeur du centre a suggéré aux associations qui reçoivent ses élèves que leur accueil comporte une présentation, par un administrateur, du projet et du mode de fonctionnement de la structure. Dans une association de quartier, c'est bien l'affirmation de la spécificité de son projet qui favorise la venue de bénévoles.

Ces témoignages montrent un intérêt certain pour mieux s'affirmer vers l'extérieur comme une structure avec un projet. Dominique Thierry est convaincu qu'en matière de recrutement, l'économie sociale dispose d'un avantage comparatif gigantesque car une proportion croissante de jeunes aspire à exercer un travail qui ait du sens.

Mais il faut aussi inscrire ses spécificités dans les pratiques. En effet, pour les salariés qui y travaillent, la proclamation de ses valeurs par une structure de l'économie sociale ne suffit pas : elle doit

aussi démontrer concrètement en quoi elle se distingue d'une entreprise du secteur lucratif et, surtout, pourquoi ses spécificités présentent des avantages (pour la collectivité, pour ceux qui bénéficient de ses services, pour ses salariés, en termes d'efficacité, en termes d'épanouissement personnel, en termes de convivialité...).

Un cadre d'une coopérative a exprimé une position similaire, pensant que l'économie sociale n'a jamais été aussi actuelle. Mais elle se cherche et il lui faut sortir des logiques dans lesquelles elle s'est un peu endormie. La forme Scop est intéressante car elle conjugue au sein du même individu le salarié et « l'actionnaire ».

### 4.1.3. Prendre le temps et se projeter loin

Parmi tous les éléments avancés pour justifier la capacité des entreprises d'économie sociale à construire un projet « différent », il a été plus particulièrement mis en avant la capacité des entreprises à construire un autre rapport au temps, et notamment à privilégier le long terme à la rentabilité financière à court terme, ou à la valorisation immédiate de la valeur économique de l'entreprise. Par exemple, un cadre d'une entreprise coopérative insiste sur le bénéfice que tire celle-ci de sa capacité à se fixer une stratégie à dix ans. Un de ses collègues précise que, chaque année, un séminaire permet de faire le point et d'actualiser ce plan stratégique.

Cette vision à long terme permet une prise de risque plus importante comme pour certains services à la personne, dont l'exigence de qualité implique plusieurs années de déficit avant de trouver son équilibre économique. Cette exigence de long terme, c'est aussi le moyen de lever la « tête du guidon » pour se projeter, sens même de toute construction stratégique.

Affirmer cette capacité de projection ne doit pas faire oublier néanmoins que les entreprises doivent pouvoir rester réactives dans un environnement en mutation rapide. L'enjeu stratégique pour l'entreprise est alors de donner du sens à cette tension.

## 4.2. LE TERRITOIRE, COMME ESPACE STRATÉGIQUE

Les entreprises de l'économie sociale développent un projet territorialisé, notamment du fait que leurs usagers sont des personnes physiques. Des associations locales aux mutuelles en passant par les coopératives, toutes les structures rencontrées dans le cadre de l'étude sont concernées d'une manière ou d'une autre par les évolutions des territoires sur lesquels elles agissent. Les activités d'économie sociale sont en train d'évoluer fortement sous les effets de la réforme de l'État et de la mondialisation. Dès lors, elles sont de plus en plus dépendantes de la nature de leur ancrage territorial ou de la façon dont elles le modifient, comme par exemple les mutuelles qui, sous la pression de nouvelles législations, se regroupent.

Nous pouvons illustrer cet enjeu stratégique avec l'exemple donné par un ancien président d'une coopérative laitière. Il estime que la santé de celle-ci constitue un enjeu très important pour le territoire où elle agit, en favorisant d'une part le maintien d'exploitations laitières et en offrant d'autre part des emplois salariés. Son activité a des répercussions sur l'économie locale, sur le tissu social en maintenant de l'emploi en milieu rural, sur des paysages modelés par l'élevage... Par ailleurs, tout en étant président de la coopérative, il a assumé trois mandats de maire.

La dimension stratégique des territoires intervient à quatre niveaux.



#### 4.2.1. La prise en compte des besoins de l'environnement : mieux connaître son territoire

Les mutuelles et coopératives, prises dans des processus de rapprochement, ont toutes le souci constant de préserver les acquis que représente l'ancrage territorial, en y apportant les avantages d'économies d'échelle. Ceci explique l'émergence de modalités diversifiées et de supports juridiques pour ces opérations de rapprochement (GIE, accord de partenariat...), mais aussi de types de gouvernance. Ainsi, des mutuelles ont construit de nouvelles répartitions des responsabilités complexes afin de conserver la richesse de l'ancrage territorial de chaque entité constitutive, qu'une rationalisation pure et simple (dont par exemple la réduction du nombre d'administrateurs) aurait mise à mal. Pour les mutuelles, les délégués locaux constituent dans ce processus une ressource de plus en plus importante. L'usage d'outils peut aider à construire une gouvernance qui prend en compte les ressources d'un territoire. Pourtant, nous avons pu constater dans certains cas que cette richesse a été perdue dans les processus de rationalisation.

#### DES DÉLÉGUÉS ABANDONNÉS

Pour un administrateur d'une mutuelle, ceux qui ne sont que délégués (et non pas aussi administrateurs départementaux) ont été « abandonnés en rase campagne » car la mutuelle a réduit au minimum ses liens avec eux. Ils se réinvestissent ailleurs (conseil de développement d'une communauté de communes, ADMR, portage de repas à domicile...), ce qui est une bonne chose, mais

pourrait être fait collectivement, au titre de la mutuelle, plutôt qu'individuellement. Cela permettrait de ré-ancrer la mutuelle dans son territoire. Elle pourrait débattre de ce qu'elle entend soutenir dans la logique de ses objectifs spécifiques et ses militants seraient officiellement mandatés pour contribuer aux actions choisies et lui rendraient compte de leur activité.

L'enjeu nous a été résumé par le trésorier d'une mutuelle qui lie « reconquête de la base » et « reconquête de sens ». Les deux passent par un renforcement du conseil d'administration (cooptation de nouveaux membres et travail de formation) et du réseau des délégués (redéfinition de leur rôle, contractualisation) ainsi que par une actualisation des fondamentaux de la mutuelle. Sa finalité est d'aider ses adhérents à conserver leur capital-santé. Les soins et même le parcours de soin ne sont que des passages : ce sont des parcours de santé qu'il faut construire, en aidant les personnes à maîtriser les décisions qui les concernent. La mutuelle ne risque pas de se banaliser si elle parvient à diffuser de nouvelles attitudes en ce domaine et à agir au niveau des territoires.

Par ailleurs, alors que l'action publique se territorialise par le double phénomène de la décentralisation et de la déconcentration, les organisations d'économie sociale peinent à suivre ces évolutions qui d'ailleurs les affectent de manières très différentes. Il faut aussi constater que ces organisations se connaissent mal et échangent peu entre elles, notamment entre structures de différents statuts.

Ceci constitue un véritable handicap si elles veulent peser sur la stratégie d'un territoire et agir pour la cohésion sociale de celui-ci, ou construire des alliances pour se développer. De même, malgré des évolutions positives, les élus locaux connaissent mal l'économie sociale et ses composantes ; ils ont pourtant un rôle important en tant que donneurs d'ordres dans le champ social notamment.



#### 4.2.2. Développer des alliances et synergies : les enjeux de mutualisation

La question centrale est la possibilité, ou non, de développer des synergies au plan territorial et les conditions de construction des alliances. Pour le président d'une mutuelle, c'est au niveau local que les repositionnements mutualistes doivent être très finement élaborés, négociés et expérimentés avec des partenaires. Rappelons que cette perspective est particulièrement intéressante pour les administrateurs et les délégués car elle leur donne potentiellement « beaucoup de grain à moudre ». Il appartient à la mutuelle de les former et de les soutenir pour qu'ils puissent assumer cette tâche.

Un premier écueil apparaît alors : quelle définition (notamment en termes de dimension) du territoire avons-nous ? Cette question est d'autant plus difficile à appréhender que nous assistons pour les mutuelles et les coopératives, mais aussi pour certaines associations du secteur social et médico-social, à des regroupements, des fusions ou des rapprochements. La dimension du territoire qui est pris en compte par l'organisme peut alors s'élargir, notamment dans le souci de construire une réponse de meilleure qualité (en réalisant des économies d'échelle).

Rapidement se fait jour néanmoins la nécessité de développer des appuis territoriaux diversifiés pour répondre à des problématiques communes et complexes (accueil de jeunes, formation des administrateurs, développement durable...). Il semble indispensable de croiser dans la réflexion les approches territoriales et de réseaux : les réseaux, fédérations et unions facilitent l'acquisition de compétences difficiles à obtenir sur un territoire. Leurs actions permettent en effet de réaliser des économies d'échelle, de mutualiser les compétences et les approches, de prendre de la distance par rapport aux seules réalités territoriales, et de donner une ouverture sur des enjeux plus globaux.

Mais il faut constater qu'ils peinent à se repositionner avec la décentralisation. Actuellement on assiste à un émiettement des outils, dans la mesure où chaque région développe ses observatoires, ses référentiels... Il faut sans doute là aussi réfléchir aux moyens d'éviter le gaspillage d'énergie, y compris en s'interrogeant sur des rapprochements entre différents réseaux. En effet, les réseaux fédéraux conservent une utilité importante notamment pour susciter de l'innovation. Ainsi, pour la chef de service d'un établissement médico-social, l'appartenance de ce dernier à la sphère du mutualisme n'a pas beaucoup d'incidences directes sur son activité. Cela lui permet en revanche d'accéder à des informations et à des réseaux dont d'autres établissements sont généralement privés. L'émergence de nouveaux projets en est grandement facilitée.

Il faut donc pouvoir construire des articulations entre les réseaux territoriaux (qui restent à développer) et les réseaux verticaux (qui semblent peiner à se repositionner). Pour y arriver, il faut investir sur la formation des responsables bénévoles et travailler sur le « brassage » des compétences.

#### 4.2.3. Pour construire des parcours transversaux, une collaboration pleine de promesses avec les syndicats de salariés

La construction de parcours transversaux dans l'économie sociale répond à une forte aspiration des salariés et participerait au renforcement de l'attractivité de l'économie sociale. En favorisant la mobilité, il serait possible de répondre à l'usure, que des carrières professionnelles trop longues peuvent produire. Leur mise en œuvre ouvre le débat sur leur sécurisation, et donc corrélativement sur des enjeux du dialogue social. De même, elle passe nécessairement par une réflexion sur les territoires et les partenariats à mettre en place à ce niveau avec les organisations syndicales.



C'est ainsi que sur ce point tout au long de l'étude, que ce soit par le biais des entretiens, mais aussi à travers les deux séminaires d'échanges, la question des collaborations possibles avec les syndicats de salariés est apparue intéressante à approfondir. Facilitée par une certaine proximité en termes de valeurs, cette ouverture est vue de manière plutôt favorable par les syndicats de salariés.

Maryvonne Nicole avance qu'une spécificité de l'économie sociale pourrait être trouvée dans un comportement beaucoup plus ouvert vis-à-vis du dialogue avec les organisations syndicales. Les entreprises de l'économie sociale ont tout à gagner de pouvoir négocier avec des syndicats forts et représentatifs.

Pour Gérard Quenel, « les entreprises de l'économie sociale ne peuvent pas reproduire indéfiniment un fonctionnement basé sur des valeurs proclamées rituellement. La CGT accepte de discuter de l'évolution du modèle social français et veut plus particulièrement revisiter les principes fondateurs de l'économie sociale afin que les mutations de la société soient mieux prises en compte. Cela suppose en particulier que les modes de gouvernance de l'économie sociale évoluent. Il est notamment souhaitable de mieux équilibrer les rôles entre les dirigeants politiques, la techno-structure, les partenaires associés (dont, éventuellement, les pouvoirs publics), les bénévoles, les représentants syndicaux, les salariés et les utilisateurs. »

Il propose des pistes pour avancer en signalant que sa confédération est prête à négocier davantage de flexibilité pour les salariés contre l'établissement de nouvelles sécurités professionnelles (permettant en particulier la facilitation du passage, par exemple, d'une coopérative à une mutuelle ou à une association, en conservant son droit individuel à la formation). Il regrette par ailleurs que dans le triptyque sociétaires / militants / salariés ces derniers soient trop souvent négligés, tant à l'extérieur (les organisations syndicales de salariés sont rarement invitées dans les colloques et jamais sollicitées dans le cadre des concertations avec des collectivités territoriales) qu'à l'intérieur des entreprises. Ces dernières auraient pourtant intérêt à motiver davantage leurs salariés en leur permettant de mieux faire entendre leurs points de vue et leurs propositions.

Un dialogue social rénové peut donc rapidement apparaître comme un nouvel outil de promotion et de construction des spécificités du secteur, notamment au niveau des territoires, et contribuer ainsi au renforcement de son attractivité.

Alors que l'économie sociale renforce progressivement sa structuration dans le dialogue social, comme les représentants de l'Usgeres (Hugues Vidor et Michel Porta) l'ont évoqué, et comme le démontre la signature d'un premier accord interprofessionnel, l'élargissement des sujets traités notamment aux enjeux de régulation sociale est apparu comme une opportunité à saisir.

#### **4.2.4. S'insérer dans les nouveaux modes de gouvernance territoriale : les enjeux de la démocratie participative**

Dans ce paysage, il ne faut pas oublier les enjeux de la démocratie participative, comme par exemple les questions de pouvoir qui se jouent dans les conseils de développement. Par leur proximité du terrain, les entreprises d'économie sociale possèdent une compétence utile pour apprécier les besoins sociaux et proposer des solutions. Elles doivent pouvoir, que ce soit dans des cadres institutionnels, dans un contexte informel, ou encore dans le cadre d'un espace « conquis » (*i.e.* qui peut être le résultat d'un rapport de force), l'exprimer dans l'espace public.

Une fois encore, l'évaluation est un outil essentiel, même si son apport dépasse largement la seule question de l'ancrage territorial. Il serait intéressant de l'appliquer à un niveau territorial pour identifier des avantages comparatifs.

Le croisement des compétences et des interventions des différentes collectivités publiques contribue à brouiller la lisibilité des modes d'interventions. Une association gérant un établissement ouvert au public se retrouve ainsi seule à porter, par son action, la cohérence des politiques publiques de plusieurs financeurs, qui « saucissonnent » les usagers en fonction du moment dans la journée ou de la nature du problème pour lequel l'action publique est sollicitée. Par exemple, une personne handicapée sera prise en charge par une association qui aura pour interlocuteur l'État pour les questions de travail et le conseil général pour les questions de vie quotidienne.

Face à cette complexité, les structures d'économie sociale doivent donc pouvoir jouer leur rôle d'interpellation, notamment collectivement pour permettre la construction coordonnée de réponses aux besoins sociaux. Dans cette fonction tribunicienne, notamment en investissant les espaces de consultation et de coopération, elles participent à alimenter le débat politique et à faire vivre la démocratie.

Ainsi, par exemple, pour l'association culturelle rencontrée dans le cadre de l'étude, l'acte artistique ne doit pas avoir pour objectif de mettre tout le monde d'accord. L'association se considère comme un laboratoire expérimentant à l'échelle de la ville des actions culturelles diversifiées quant à leur contenu et à leur public, et en outre, qui peuvent être ponctuelles ou se développer sur deux ou trois ans. Il arrive que l'art contemporain heurte une partie du public et certaines approches sont parfois qualifiées d'élitistes. La boussole que l'association tient quant à elle à conserver est de toujours concilier culture et citoyenneté. Les interventions artistiques qu'elle organise doivent contribuer à une meilleure cohérence entre la population et son territoire. L'affirmation de ses principes et de ses analyses ne lui fait pas perdre les faveurs de la population : les points de vue argumentés qu'elle défend contribuent à faire évoluer les choses et renforcent au contraire le respect que lui accordent ses interlocuteurs.

### 4.3. UN POSITIONNEMENT COLLECTIF À CONSTRUIRE

L'étude a révélé que l'attractivité des entreprises d'économie sociale dépend en très large part de celle du secteur pris dans sa globalité. Mais nombreux à tous les niveaux sont ceux qui ont exprimé une véritable difficulté pour l'économie sociale à exister en tant qu'identité cohérente, que ce soit pour les bénévoles ou les salariés des structures de base, mais aussi dans l'espace médiatique. Frédéric Tiberghien, tout comme Hugues Sibille, invitent le secteur à réfléchir aux enjeux essentiels qui sont les siens. C'est la condition pour le secteur d'acquiescer cette identité qui lui permettra à terme d'aider au renforcement de l'attractivité de chacune de ses composantes.

#### 4.3.1. Le jeu des solidarités au sein de l'économie sociale

Il est apparu clairement à tous que la solidarité constitue la pierre de touche de l'économie sociale, dans la mesure où les associations, mutuelles et coopératives essayent de la traduire à travers leur projet. Il est donc normal qu'un grand nombre de tensions s'exprime sur cette valeur alors que notre société est confrontée à une crise sociale et économique. Le projet, qui sert de point de fuite à l'action des organisations, cherche à concilier les contraintes économiques avec un objectif de solidarité. Or, le développement de la concurrence, l'accroissement des contraintes réglementaires et législatives, la technicisation des



métiers réduisent les marges de manœuvre et contribuent progressivement à rendre plus difficile la recherche de cet équilibre, voire à créer des oppositions et tensions.

Cette question de la solidarité prend aussi une coloration différente selon que sont envisagées les solidarités internes (entre les membres de la mutuelle, de l'association...) qui caractérisent l'action d'un collectif pour ses membres, ou externes, ce qui définit l'économie solidaire tournée vers l'extérieur. La question est de savoir comment articuler les deux dans la mesure où, bien évidemment, il n'y a pas d'opposition.

Plus concrètement, cela se traduit dans la définition de ce qu'est un bénéficiaire et dans le mode d'identification des besoins et de construction des réponses. Sur ce point, nous pouvons pointer le rôle central des syndicats de salariés, qui représentent non seulement les salariés de l'économie sociale, acteurs centraux de l'action, mais aussi l'ensemble des salariés qui peuvent être des usagers.

Cette question est déterminante, face à la crise de notre modèle social et à un État providence qui peine de plus en plus à prendre en charge les nouveaux risques et à répondre aux nouvelles exclusions. C'est d'autant plus vrai que le poids croissant du professionnalisme et de la technicité tend à banaliser l'action de proximité entre les individus qui caractérise l'économie sociale (idée de fraternité). Il est aussi important que l'économie sociale puisse globalement construire un discours plus cohérent sur la question de la précarisation de l'emploi des personnes en difficultés ou de la lutte contre les discriminations.

Les sujets ne manquent pas pour le secteur d'affirmer plus fortement et collectivement ses valeurs de solidarité.

#### **4.3.2. Affirmer la spécificité du secteur pour rendre le secteur et chaque entreprise attractifs**

Le secteur doit aussi affirmer plus largement ses spécificités. Ainsi, il pourrait être intéressant d'approfondir le concept de gouvernance, qui a fait déjà l'objet de premiers travaux dans les différentes familles. Il s'agirait de trouver le moyen de concilier le projet et la pratique, le discours politique avec les contraintes techniques, ou encore de permettre la participation de toutes les parties prenantes, dont notamment les pouvoirs publics. Dans ce chantier encore ouvert, l'idée de poursuivre les réflexions sur les enjeux des différentes formes juridiques pourrait être débattue (par exemple SCIC, nouveaux statuts). Globalement, il est aussi évident qu'il faut pouvoir mieux s'approprier les outils existants qui ont pu être élaborés dans les différents secteurs (*L'ambition associative* de l'Uniopss, le bilan sociétal du CJDES...).

Tous les participants ont exprimé la même conviction, que dans ce contexte, le projet de l'économie sociale, pour peu qu'on le re-convoque, a tout son intérêt et sa pertinence : c'est ainsi que l'on peut dire que le « non lucratif » a encore un avenir devant lui. Dire son projet n'est pas uniquement un enjeu technique, mais devient surtout une ambition sociale et politique. Face à un marché qui ne répond pas à tous les besoins et notamment ceux de publics fragilisés, exclus ou souffrant de handicap, il existe un vaste champ de développement.

Dans ce débat, une clarification des concepts semble nécessaire notamment pour tout ce qui concerne la distinction entre les termes : marchand, lucratif.

Mais, une fois encore, il faut constater que le discours ne suffit pas : il est nécessaire de pouvoir également démontrer le sens de l'action. C'est pourquoi un travail avec les différentes parties prenantes doit être conduit, tout comme il convient d'évaluer la contribution du projet à l'intérêt général

et/ou la production de capital social.

À partir de ce travail, il sera sans doute possible pour le secteur d'avancer sur la nécessaire clarification des rôles entre bénévoles (de terrain ou dirigeants) et salariés, pour réduire la tension entre ces deux types d'acteurs, qui peut devenir paralysante dans certains cas. En dépassant l'idée des statuts personnels, de nouvelles articulations entre l'action individuelle et l'action collective sont à construire. Gérard Quenel a invité l'économie sociale à se saisir à ce sujet du débat sur les parcours professionnels sécurisés.

Sur les questions de bénévolat, France Bénévolat s'inspire du modèle canadien (qui a quarante ans d'avance en ce domaine) pour commencer à mettre en place des actions de sensibilisation des étudiants au bénévolat. Dominique Thierry signale au passage qu'au Canada, l'« engagement communautaire » est au programme dès le primaire et que les écoliers sont invités à s'investir dans une association. Ce pays ne réduit pas le bénévolat aux « bonnes œuvres » mais le considère comme une composante fondamentale du fonctionnement social. Il faut dans cet esprit développer également les actions qui visent à penser la transition travail-retraite : le bénévolat constitue un excellent moyen de combattre une éventuelle « mort sociale ». Il ne s'agit pas dans ce cas de se préparer à « partir » en retraite mais bien de se construire un projet pour « entrer » dans une nouvelle étape de vie. De telles actions doivent débiter trois ans avant l'entrée en retraite et être prolongées pendant un an et demi ou deux ans après. Les entreprises de l'économie sociale pourraient montrer aussi l'exemple en ce domaine.

Nous pouvons aussi constater que les parcours transversaux sont trop peu fréquents, ce qui limite la construction d'une culture commune. Nicole Alix avait commencé sa carrière dans le groupe coopératif avant d'exercer des responsabilités dans une fédération associative, à l'Uniopss, puis dans une association œuvrant en faveur des personnes âgées. Ce parcours est atypique, car peu de personnes passent ainsi de la coopération au secteur associatif, pour revenir ensuite à la coopération. De même, peu de responsables agissent alternativement d'un niveau fédéral au niveau du « terrain ». Il existe des éléments expliquant cette faible mobilité des salariés entre les familles. Les situations professionnelles sont très différentes entre ceux qui travaillent pour une mutuelle bien assise financièrement et qui donne accès à de fortes garanties conventionnelles et ceux qui travaillent pour une association ou pour une coopérative économiquement fragile. Hugues Vidor confirme que le secteur de l'économie sociale est beaucoup trop cloisonné : les possibilités de passer d'une famille à l'autre (de la coopération au mutualisme par exemple), voire d'un réseau à l'autre au sein d'une même famille, sont des plus limitées. Il indique que cela peut d'ailleurs avoir un effet angoissant pour certains salariés.

Enfin, alors que les processus d'individuation sont évidents, l'économie sociale peine encore à reconnaître et valoriser l'idée d'un entrepreneuriat individuel. Le *leadership* comme moyen de mobiliser et d'agréger les énergies a été progressivement délaissé.

Sur tous ces sujets, l'économie sociale pourrait développer et affirmer sa spécificité. Ce serait le moyen de contribuer au renforcement de l'attractivité du secteur.

#### 4.3.3. Conforter sa dimension politique

Parallèlement à l'approfondissement sur ces différents sujets, il apparaît important que l'économie sociale conforte sa dimension politique. Ainsi, Danièle Demoustier juge que la primauté qu'elles ont accordée à la dimension économique a conduit les entreprises de l'économie sociale à ne plus se considérer comme soli-

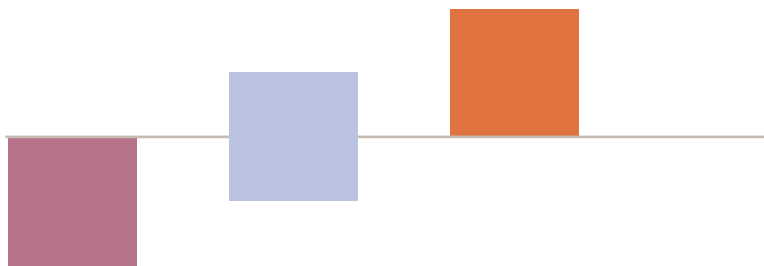


daires mais comme concurrentes. Elles sont ainsi conduites à sous-estimer la force politique qu'elles représentent, ce qui les place dans une posture bien trop défensive.

Le directeur général d'une mutuelle pose la question à un autre niveau. Les difficultés que le mutualisme rencontre pour résister à certaines injonctions lui semblent résulter notamment d'une faiblesse structurelle de sa sphère politique. Il plaide donc en faveur d'une présidence permanente pour les mutuelles en soulignant que « toutes les autres structures de l'économie sociale ont à leur tête quelqu'un issu de la filière des élus ». D'ailleurs, dans les faits, certains dirigeants mutualistes sont des quasi-permanents. Cela est nécessaire car la diversité et la complexité des questions qui doivent désormais être traitées simultanément obligent à avoir des dirigeants qui soient à la fois très bons politiquement et très au fait de l'économie, des évolutions de la fiscalité, des politiques communautaires, etc. Faute de dirigeants de cet acabit, le pouvoir est trop souvent laissé aux corps de contrôle, lesquels interprètent les textes comme bon leur semble.

Enfin, Gérard Quenel regrette que l'économie sociale soit « sous-exposée dans les médias ». Ses réalités étant trop peu connues, elle est peu souvent évoquée par les candidats à une embauche.

# Conclusion



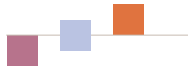
Il est incontestablement très difficile de conclure un travail de cette nature, notamment du fait que l'économie sociale se situe sur une zone de confluence, si nous retenons l'image d'un domaine liquide, ou de subduction pour ceux qui préféreront une métaphore plus minérale. Toutes les personnes rencontrées ont témoigné qu'elles vivaient individuellement les mutations profondes qui bousculent les organisations et les équilibres passés, qui imposent des choix aussi bien personnels que collectifs.

Aujourd'hui, il apparaît donc clairement que les acteurs doivent infléchir leurs pratiques pour répondre aux nouveaux enjeux en matière de ressources humaines, ne serait-ce que pour renforcer l'attractivité des entreprises, des territoires et du secteur, faute de voir les projets s'éroder par manque de ressources humaines pour les conduire et sous les effets de banalisation d'une concurrence de plus en plus vive, accentuée par certaines directives européennes.

L'étude conduite par Chorum et la Fonda avec le soutien de la Fondation du Crédit coopératif a permis, tout en affinant les constats, de dégager quelques pistes de réflexion pour avancer et conforter l'ineestimable contribution de l'économie sociale à la construction de la cohésion sociale. Détaillées dans les parties 3 et 4, il ne s'agit pas de les résumer dans cette conclusion. Aussi nous nous contenterons de mettre en lumière quelques lignes de force issues des discussions du comité de pilotage de l'étude.

La première concerne incontestablement la nécessité de **réinventer de nouvelles formes de mutualisation**. Cette idée n'est pas neuve, mais s'inscrit dans un contexte totalement différent, où notamment les logiques de développement territorial réinterrogent les logiques sectorielles ou de filières. La réforme de l'État, qui se traduit par la déconcentration et la décentralisation, amène une forte territorialisation des politiques publiques, dont bon nombre restent structurantes pour les entreprises d'économie sociale. De nouvelles coopérations apparaissent déjà pour répondre à ce contexte différent, qui nécessite davantage de transversalité et le dépassement des structurations verticales. Chaque entreprise doit dorénavant se situer dans ce nouveau contexte et articuler deux logiques d'importance équivalente : une approche métier et une approche territoriale. Ce phénomène s'accroît au fur et à mesure que les collectivités territoriales prennent de plus en plus de poids.

Dans le même temps, l'allongement de la durée de vie professionnelle nécessite de **raisonner davantage en termes de parcours professionnels et bénévoles**. Éviter l'usure, permettre aux positionnements reconnus aux bénévoles et aux salariés d'évoluer en même temps que leurs attentes et leurs aspirations, impliquent de retravailler sur la sécurisation des mobilités professionnelles mais aussi « bénévoles ». Nous avons d'ailleurs pu constater que les porosités étaient fortes entre les statuts et qu'il n'était plus opérationnel (on pourrait légitimement se demander si ce le fut un jour) d'opposer l'engagement bénévole et les compétences des salariés. Mais poser le principe de construire des parcours professionnels sécurisés impose



la nécessité de réfléchir à l'accompagnement des individus dans leurs différents investissements.

Aujourd'hui, il est plus que jamais nécessaire pour les entreprises de se sentir responsables de l'évolution des acteurs qui contribuent à la définition et à la mise en œuvre de leur projet et de leurs actions. Mais la réelle nouveauté en la matière est, sans conteste, le fait qu'il faut aller plus loin, et que cette responsabilité est nécessairement partagée et collective, impliquant la construction de nouveaux partenariats avec les collectivités locales et les syndicats de salariés et l'approfondissement des coopérations entre les entreprises d'économie sociale.

Certains peuvent alors s'interroger sur l'intérêt qu'il y aurait à sortir des logiques de branches et à remettre à plat certains aspects des conventions collectives pour favoriser ces mobilités et faciliter les passages. Sans aller jusqu'à ce point, il est néanmoins certain que **le dialogue social constitue un des principaux leviers pivots des transformations qui permettront aux entreprises de l'économie sociale de conforter leur projet**, tout particulièrement s'il se double d'actions en direction des bénévoles.

Conduire ces stratégies de transformation sociale implique concomitamment pour le secteur de **consolider ses capacités d'intelligence prospective**. L'ensemble des travaux nous ont montré la nécessité de pouvoir impulser une transformation culturelle, de construire de nouvelles articulations entre les acteurs et les activités. Ceci implique pour toutes les organisations de s'ouvrir à de nouvelles logiques de fonctionnement et à d'autres réalités, et en tout premier lieu, aux attentes sociétales des femmes et des hommes engagés dans le fonctionnement de l'organisation ou seulement usagers. En effet, ils constituent la première richesse d'un secteur porté par la mise en tension des solidarités internes et externes. Le succès en la matière passe nécessairement par la construction des outils d'analyse et de proposition permettant à chacun de comprendre et d'anticiper les mutations en cours. C'est sans doute en ceci qu'il nous semble utile de renforcer les crédits et moyens en matière de recherche et développement sur les questions de ressources humaines.

Pour avancer, le maître mot qui fait l'objet d'un consensus sans faille est la nécessaire **réaffirmation de leurs spécificités par l'économie sociale et ses entreprises**, dont la première est ce principe démocratique qui les irrigue et les nourrit. Elles constituent le moteur de l'adhésion de chacun qui détermine la solidité des mutuelles et la vitalité des projets coopératifs et associatifs. Elles contribuent à créer un rythme collectif et à avancer ensemble dans la même direction. Elles instituent un autre rapport au temps, car elles impliquent la concertation, le débat et la prise de décision collective. **Le débat démocratique est apparu comme un mode de régulation efficace** pour appréhender les enjeux, valider les objectifs et faciliter l'implication de tous, y compris dans le respect du lien de subordination liant l'entreprise et ses salariés. **C'est pour l'économie sociale le processus indispensable aux changements nécessités par les mutations en cours**. Cet enjeu dépasse d'ailleurs largement le secteur, surtout si nous prenons en considération le développement des autres espaces de participation et concertation notamment au niveau des territoires. La question qui se pose alors est de savoir comment accompagner la consolidation du processus démocratique aussi bien au niveau de chaque organisation que du secteur lui-même. La réponse implique individualisation et investissement, mais aussi la réaffirmation forte du rôle politique (au sens premier du terme) de l'économie sociale.

Cette affirmation nouvelle des spécificités implique obligatoirement de **développer à tous les niveaux l'évaluation, aussi bien sur un plan individuel que collectif**. Elle constitue un outil qui permet de sortir

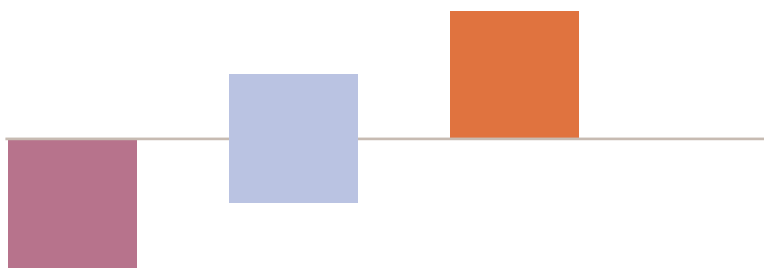


du colloque singulier que les individus peuvent entretenir avec les institutions et favorise le partage et la construction des articulations entre les aspirations et attentes des uns et des autres. C'est pourquoi le chantier des outils et instruments d'évaluation constitue un enjeu qui prend toujours plus d'importance.

Enfin, il nous semble que l'élément le plus important mis en évidence par l'étude est ***l'inversion des rapports entre les individus et les organisations***. Source de l'engagement, les individus déclinent différemment leur rapport avec l'institution, l'instrumentalisant au profit de leurs aspirations et de leurs attentes. Ceci impose de redéfinir les stratégies et les méthodes de management pour construire les articulations et les décliner aussi bien dans le temps que sur de nouveaux espaces territoriaux.

Tout au long des travaux, quelques éléments d'une stratégie de changement ont été esquissés, mais une certitude s'est aussi imposée. ***Le succès est déterminé par la possibilité pour les entreprises, les réseaux et fédérations de l'économie sociale de recapitaliser sur ses principes fondamentaux en les déplaçant sur de nouveaux terrains*** : territoires, management, valorisation des apports individuels... Réussir passe aussi par une approche lucide de la situation et des difficultés que nous devons affronter collectivement et par la conviction que l'économie sociale est seule à posséder les atouts pour répondre aux défis de notre société, où la mise en jeu de solidarités s'avère plus que jamais indispensable.





## Guide d'entretien

### QUELQUES REMARQUES PRÉALABLES

❑ Cette liste de questions se situe en amont et en aval de l'entretien. Ce dernier doit en effet amener la personne interrogée à aborder les différents points ainsi soulevés, mais sans forcément recourir à ces formulations. En aval, ces mêmes questions constituent une grille d'analyse des discours développés lors des entretiens.

❑ L'étude vise notamment à identifier les écarts existant entre le projet d'une structure et son fonctionnement réel. Elle analysera pour cela ce que disent différents acteurs bénévoles et salariés dans les registres de l'idéal, du collectif et de l'individuel au sujet de leurs représentations et de leurs pratiques.

❑ L'étude s'intéressera en outre à l'évolution des orientations et des réalités évoquées. Ont-elles été modifiées dans un passé plus ou moins récent ? Si oui, en quoi et comment ? Sont-elles en train de bouger (ou est-il question de les faire bouger) ? En quoi, dans quel sens et comment serait-il souhaitable de les faire évoluer ?

❑ Dans cette double perspective, les entretiens doivent viser à identifier d'une part des problèmes

(exprimés par tous les acteurs ou résultant d'écarts qui existent entre les perceptions des uns et des autres ou...) et, d'autre part, des éléments de réponse (« bonnes pratiques » déjà mises en œuvre dans les structures visitées, exemples pris dans d'autres structures ou dans d'autres secteurs, suggestions argumentées...). Ils chercheront également à repérer la façon dont sont reçues les intentions des acteurs.

❑ L'analyse des écarts constatés entre les différents avis exprimés à propos d'un même sujet inclura systématiquement la recherche de possibles clivages entre :

- « anciens dans la structure » et « nouveaux venus » ;
- bénévoles et salariés ;
- « jeunes » et « moins jeunes » ;
- « ceux qui organisent l'action » et « ceux qui mettent en œuvre ».

❑ L'attention apportée aux éventuelles incidences de ces différences de positions n'est nullement exclusive de la recherche d'autres clivages significatifs.



Les entretiens doivent notamment permettre de répondre aux questions suivantes :

## 1. COMMENT EST MISE EN ŒUVRE LE PROJET DE LA STRUCTURE ?

*(Attention : l'objectif n'est nullement de réaliser un audit de la structure, mais simplement de bien appréhender la philosophie et les grandes lignes de son fonctionnement.)*

Quelles instances pilotent le fonctionnement de la structure ? En référence à quel calendrier ?

Quels sont les poids respectifs des bénévoles et des salariés au sein de la structure ? Comment chacune de ces deux sphères s'exprime-t-elle collectivement ? Comment s'articulent-elles entre elles ? En particulier, comment fonctionnent les relations entre les dirigeants élus (notamment le président) et les dirigeants salariés (notamment le directeur) ? Quelles relations existent entre salariés et bénévoles « au contact » du bénéficiaire ?

De quelles manières les évolutions des missions et du fonctionnement de la structure sont-elles instruites ? Comment sont suscitées et prises en compte les observations des salariés et des bénévoles sur l'évolution des besoins des bénéficiaires, l'évolution du contexte social, l'évolution des réponses apportées par les autres intervenants... ?

Comment sont gérées les tensions qui peuvent naître entre la nécessité d'assurer une certaine continuité et l'autre nécessité d'évoluer ? Quels rôles respectifs jouent en ce domaine les bénévoles et les salariés ?

*(Rappel : dans ce domaine comme pour d'autres, une grande attention sera accordée aux évolutions passées et en cours)*

## 2. COMMENT LES QUESTIONS D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE SONT-ELLES ABORDÉES ?

La structure a-t-elle formalisé ses règles éthiques ? Comment les différents acteurs de la structure (bénévoles et salariés, dirigeants et acteurs « de terrain »...) sont-ils invités à porter l'éthique de la structure ? Comment sont traités d'éventuels manquements ? Des tensions ont-elles été identifiées entre les règles éthiques de la structure, la déontologie professionnelle exigée d'un salarié et son éthique personnelle ? Si oui, comment ont-elles été traitées ?

### **3. QUELLE IMAGE LA STRUCTURE CHERCHE-T-ELLE À DONNER D'ELLE-MÊME EN TERMES : DE VALEURS ? DE MISSION, DE PROJET ? DE STRUCTURATION, D'ORGANISATION ?**

Comment la structure définit-elle la spécificité de son projet et de son fonctionnement ? Comment se situe-t-elle par rapport au secteur public et par rapport au secteur privé lucratif ? Comment définit-elle son « utilité sociale » ?

Chez qui cherche-t-elle à renforcer son image (« grand public » ; publics ciblés, tels que bénéficiaires, partenaires, institutions... ; bénévoles ou salariés potentiels...) ? Via quelle stratégie ? Par quels moyens ? Avec quels résultats ?

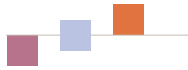
Que représente pour elle la valeur ajoutée du bénévolat ?

### **4. QUELLES SONT LES MOTIVATIONS DE CEUX (BÉNÉVOLES OU SALARIÉS) QUI S'INVESTISSENT DANS LA STRUCTURE ?**

En particulier, à quels autres facteurs que leur rémunération les salariés font-ils référence (contribution à la mise en œuvre d'un projet ou d'une mission, intérêt du travail, conditions de travail, attention à la personne, convivialité...) ?

Par quels moyens la structure est-elle en mesure d'appréhender les différents facteurs de motivation de ses bénévoles et de ses salariés ?

Les personnes interrogées ont-elles l'impression que leurs motivations sont bien identifiées et bien prises en compte par la structure ? Quelles aspirations sont bien prises en compte ? Quelles attentes sont mal satisfaites, voire insatisfaites ?



## 5. QUELS GRANDS TYPES DE CRITÈRES LA STRUCTURE PRIVILÉGIE-T-ELLE DANS SES RECRUTEMENTS (DE BÉNÉVOLES ET DE SALARIÉS) ?

Comment organise-t-elle son recrutement en termes :

- d'information en direction de candidats potentiels (messages, supports, relais...) ?
- de pré-sélection des candidats et d'analyse des CV (procédure, instance, critères) ?
- de sélection finale des candidats (composition et préparation de la commission d'embauche ; appréciation de l'attachement aux valeurs de la structure ; prise en compte du projet professionnel et du projet personnel - « bas de CV » - du candidat...) ?

Les critères de sélection sont-ils explicités et communiqués ?

Quelle est la politique de la structure en matière de recrutement de personnes en difficulté ?

Quel accompagnement propose-t-elle à ces personnes ?

La structure est-elle globalement satisfaite de ses recrutements ? Par quels moyens évalue-t-elle son fonctionnement en ce domaine ?

## 6. COMMENT SONT ACCUEILLIS LES NOUVEAUX VENUS (BÉNÉVOLES OU SALARIÉS) ?

Quelles procédures (formalisées ou constatées) sont prévues pour organiser cet accueil ? (remise d'un livret d'accueil, réunion de présentation, tour des services...)

Comment est programmée la montée en charge des activités et des responsabilités du nouveau bénévole ou du nouveau salarié (notamment l'entrée en contact avec le public ou avec des partenaires extérieurs) ?

Qui est concerné par l'accueil d'un nouveau bénévole ou d'un nouveau salarié (tuteur, parrain, « collègues », « tout le monde »...) ?

Dans quel cadre et comment sont évaluées les phases d'accueil ?

Quelles places respectives l'accueil alloue-t-il, en théorie et en pratique, à ces deux aspects *a priori* contradictoires :

- l'intégration par le nouveau venu des « normes » de la structure ;
- le respect de la différence et la recherche par la structure de ce que ce nouveau venu pourrait apporter pour l'aider à renouveler son projet ?

## **7. QUELS SONT LES PRINCIPAUX PROBLÈMES IDENTIFIÉS DANS LE FONCTIONNEMENT QUOTIDIEN DE LA STRUCTURE (DANS LA SPHÈRE DES BÉNÉVOLES, DANS CELLE DES SALARIÉS ET ENTRE LES DEUX) ?**

Existe-t-il des écarts (importants) entre le « déclaré », « le prescrit » et « les pratiques réelles » ?

Quelles sont les principales insatisfactions ressenties par les bénévoles et par les salariés (en matière d'intérêt des tâches, de conditions matérielles, d'ambiance de travail, d'attention à la personne, de manque de reconnaissance, de circulation de l'information, de relations interpersonnelles, de régulation, d'évolution des responsabilités...) ?

Existe-t-il des conflits à propos des champs respectifs des bénévoles et des salariés (dépossession, par des salariés, de responsabilités normalement dévolues aux bénévoles ; prise en charge par des bénévoles de tâches qui devraient relever d'un emploi salarié...) ?

Dans quels cadres s'expriment (individuellement ou collectivement) les insatisfactions éprouvées par les uns et les autres ?

## **8. DE QUEL SUIVI BÉNÉFICIENT LES PERSONNES ?**

Quelles sont les procédures d'évaluation prévues ?

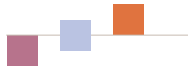
Comment leurs projets personnels et professionnels sont-ils pris en compte ? De quels soutiens (formation, accompagnement d'évolution...) bénéficient-ils pour les développer (éventuellement hors de la structure) ?

## **9. DE QUELLES MARGES D'AUTONOMIE DISPOSENT LES BÉNÉVOLES ET LES SALARIÉS ?**

Comment les responsabilités de chacun sont-elles définies ? En particulier : avec quel degré de précision ? Quelles dispositions régissent le suivi des activités de chacun ? De quelle latitude d'action dispose chacun pour faire face aux aléas inhérents à l'activité de service à la personne ?

Quelle place est laissée aux initiatives ? Les initiatives éventuelles peuvent-elles être reconnues et exploitées par la structure ?

Qui est susceptible de représenter la structure auprès des institutions et partenaires extérieurs ? Comment sont définis les mandats de représentation ? Quel est le degré de précision de ces mandats ? Quelles sont les règles et les usages en matière de compte rendu ?



## **10. QUELS CONTACTS LA STRUCTURE ENTRETIENT-ELLE AVEC SON PUBLIC ?**

Quelle perception la structure a-t-elle des attentes (et de l'évolution des attentes) des publics ou usagers qu'elle sert ?

Quels circuits permettent de capter et de faire « remonter » les perceptions des publics ou usagers ? En particulier, comment s'articulent entre eux le circuit des bénévoles et celui des salariés ?

## **11. QUELLES RELATIONS LA STRUCTURE ENTRETIENT-ELLE AVEC SON ENVIRONNEMENT SOCIAL ?**

Comment la structure suit-elle les évolutions du :

- contexte social ?
- contexte législatif et réglementaire ?
- contexte local ?

Quels sont ses principaux interlocuteurs et partenaires locaux ? Quels types de lien entretient-elle avec eux ? Qu'en retire-t-elle ?

S'est-elle donné des règles pour ce qui concerne les investissements politiques ou électifs de ses bénévoles ou de ses salariés (notamment de ses dirigeants) ?



# REMERCIEMENTS

## COMITÉ DE PILOTAGE

- Michelle Boulègue, administratrice, Fonda
- Alain Chanard, consultant, Fonda
- Sébastien Marinot, chargé d'études marketing et développement, direction de la Communication et du développement des clientèles, Crédit coopératif
- Nicole Leclère, chef de projet Ingénierie sociale, Chorum
- Brigitte Lesot, directrice générale adjointe, Chorum
- Christiane Martigny, administratrice, Chorum
- Maurice Mendes Da Costa, adjoint au chef du bureau des acteurs de l'intervention sociale, sous-direction de l'animation territoriale et du travail social, direction générale de l'Action sociale (DGAS)
- Jacqueline Mengin, vice-présidente, Fonda
- Dominique Picard, chargée de mission Économie sociale au département des partenariats et territoires de la direction du développement territorial, Caisse des dépôts et consignations
- Marie-Christine Vergiat, conseillère technique, délégation interministérielle à l'Innovation, à l'économie sociale et à l'expérimentation sociale (Diïeses)
- Jean-Pierre Worms, président, Fonda
- Dominique Bienfait, cabinet de recrutement Bienfait et associés
- Gaby Bonnand, secrétaire national, chargé des questions relatives à l'économie sociale et solidaire, CFDT
- Chantal Chomel, directrice du département juridique, Coop de France
- Danièle Demoustier, économiste et responsable de l'équipe de socio-économie associative et coopérative, Eséac
- Jacques Moignard, président, Santévie
- Maryvonne Nicole, fédération Santé-sociaux, CFDT
- Michel Porta, délégué général, confédération générale des Scop
- Lionel Prouteau, maître de conférences en sciences économiques, université de Nantes
- Gérard Quenel, responsable confédéral de l'économie sociale, CGT
- François Rousseau, chercheur en gestion, CRG de l'école polytechnique
- Hugues Sibille, président, Avise
- Dominique Thierry, vice-président, France Bénévolat
- Frédéric Tiberghien, délégué interministériel à l'Innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale
- Hugues Vidor, délégué général, Snaecso
- Alain Yvergniaux, conseiller régional de Bretagne

## EXPERTS

- Nicole Alix, directrice de la Communication du développement des clientèles et de la gouvernance, Crédit coopératif
- Hubert Allier, directeur général, Uniopss

... AINSI QUE LES 40 BÉNÉVOLES ET SALARIÉS ET LES ÉLÈVES D'UN CENTRE DE FORMATION DONT LES TÉMOIGNAGES ONT APPORTÉ UNE CONTRIBUTION ESSENTIELLE A LA RÉALISATION DE L'ÉTUDE

