Transformations et innovations économiques et sociales en Europe : quelles sorties de crise ? Regards interdisciplinaires

XXX^{es} Journées de l'Association d'Économie Sociale

Sous la direction de Florence Degavre,
Donatienne Desmette, Éric Mangez,
Marthe Nyssens et Pierre Reman

Septembre 2010

Rédactrice en chef
Ginette Herman

Comité de rédaction
Éric Mangez (sociologie), Pierre Reman (économie), David Bourguignon (psychologie sociale), Florence Degavre (socio-économie) et Pierre Tilly (histoire)

Secrétariat de rédaction
Anne-Françoise Bray (Responsable), Chantal Grandmaire, Anne-Hélène Pilon

Les articles ne sont publiés qu'après accord du comité de rédaction sur base d'une expertise réalisée par des lecteurs externes.

Les auteurs sont responsables du contenu de leurs écrits.

Adresse de la rédaction :
Anne-Françoise Bray
Rue de la Lanterne magique, 32
B-1348 Louvain-la-Neuve

anne-francoise.bray@uclouvain.be

Siège social :
Université catholique de Louvain
Centre Interdisciplinaire de Recherche Travail, Etat et Société (CIRTES)
Service administratif
Boulevard Devreux, 6
B-6000 Charleroi

© Presses universitaires de Louvain, 2010

Dépôt légal : D/2010/9964/27
ISBN : 978-2-87463-228-0
Imprimé en Belgique.
Tous droits de reproduction, d'adaptation ou de traduction, par quelque procédé que ce soit, réservés pour tous pays, sauf autorisation de l'éditeur ou de ses ayants droit.

Couverture : Aline Baudet
Mise en page : Anne-Françoise Bray et Anne-Hélène Pilon

Diffusion : www.i6doc.com, l'édition universitaire en ligne

Sur commande en librairie ou à
Diffusion universitaire CIACO
Grand-Place, 7
B-1348 Louvain-la-Neuve, Belgique
Tél. 32 10 47 33 78
Fax 32 10 45 73 50
duc@ciaco.com

Le comité scientifique de l'Association d'Économie Sociale (AÉS)

Édith ARCHAMBAULT (Université Paris-I)
Thomas BARNAY (Université Paris-XII Val-de-Marne)
Christian BARRÈRE (Université de Reims)
Philippe BATIFOULIER (Université Paris-X Nanterre)
Cécile BOURREAU-DUBOIS (Université Nancy-II)
Jean-Paul DOMIN (Université de Reims), Trésorier de l'AÉS
Claire EL MOUDDEN (Université de Caen)
Chantal EUZÉBY (Université Grenoble-II Pierre Mendès-France)
Maryse GADREAU (Université de Bourgogne)
Dorota GIRARD (Université de Nantes)
Bruno JEANDIDIER (CNRS et Université Nancy-II)
Marie-Ève JOËL (Université Paris-IX Dauphine)
Guillemette de LARQUIER (CEE et Université Paris Ouest Nanterre)
François LEGENDRE (Université Paris-XII Val-de-Marne), Président de l' AÉS
Marthe NYSSENS (Université catholique de Louvain), Secrétaire général de l' AÉS
Jean-Luc OUTIN (CNRS et Université Paris-I)
Jean-Michel PLASSARD (Université Toulouse-I Sciences sociales)
Nadine RICHEZ-BATTESTI (Université Aix-Marseille-II de la Méditerranée)
Olivier THÉVENON (INED)
Jérôme WITTWER (Université Paris-IX Dauphine)

Le comité local d'organisation des XXX^{es} Journées :
CIRTES – Université catholique de Louvain

Isabelle CASSIERS, Florence DEGAVRE, Donatienne DESMETTE, Ginette HERMAN, Évelyne LÉONARD, Georges LIÉNARD, Éric MANGEZ, Marthe NYSSENS, Philippe POCHET, Pierre REMAN, Pierre-Paul VAN GEHUCHTEN, Patricia VENDRAMIN, Pascale VIELLE

Cet ouvrage a bénéficié du soutien financier de la *Fondation Crédit Coopératif*, du *Groupe ARCO*, du *Mouvement Ouvrier Chrétien (MOC)*, de *l'Université catholique de Louvain*, de la *Région wallonne* et du *Centre Interdisciplinaire de Recherche Travail, État et Société*.

Remerciements

Nous remercions Anne-Françoise BRAY et Anne-Hélène PILON pour leur travail minutieux d'édition sans lequel ces cahiers du CIRTES consacrés aux XXX^{es} Journées de l'AÉS n'auraient pu voir le jour.

Les Journées de l'Association d'Économie Sociale depuis 1990

Comportements individuels et comportements collectifs. Politiques sociales et évolution du capitalisme (Paris, 1979)
L'avenir des politiques sociales et les modalités de la régulation (Dijon, 1980)
Divergence et convergence de l'économique et du social dans la crise (Nancy, 1983)
L'évaluation des politiques sociales (Paris, 1984)
La différentiation des politiques sociales (Nantes, 1985)
Nouvelles technologies et politiques sociales (Lille, 1986)
Les comparaisons internationales en matière d'économie sociale (Aix-en-Provence, 1987)
La prise en compte du temps en économie sociale (Dijon, 1988)
L'économie sociale dans les pays en développement (Caen, 1989)
L'insertion des groupes vulnérables (Grenoble, 1990)
Le financement de l'économie sociale (Paris, 1991)
Les rémunérations (Toulouse, 1992)
Économie sociale et espace européen (Nantes, 1993)
Méthodes de l'évaluation des politiques sociales (Lille, 1994)
L'analyse longitudinale en économie sociale (Nancy, 1995)
Politiques sociales et territoires en Europe (Rennes, 1996)
Les avancées théoriques en économie sociale et leurs applications (Dijon, 1997)
Les politiques catégorielles (Marseille, 1998)
L'économie sociale : formes d'organisations et institutions (Paris, 1999)
Efficacité versus équité en économie sociale (Toulouse, 2000)
Intégration européenne et économie sociale (Lille, 2001)
Politiques sociales et croissance économique (Caen, 2002)
Mondialisation et régulation sociale (Grenoble, 2003)
Familles et solidarités (Nantes, 2004)
L'économie du vieillissement (Paris, 2005)
Économie sociale et droit (Nancy, 2006)
Approches institutionnalistes des inégalités en économie sociale (Nanterre, 2007)
Au-delà des droits économiques et des droits politiques, les droits sociaux (Reims, 2008)
Emploi et politiques sociales (Créteil, 2009)
Transformations et innovations économiques et sociales en Europe : quelles sorties de crise ? Regards interdisciplinaires (Charleroi, 2010)

L'Association d'Économie Sociale (AÉS) est une association loi 1901 créée en 1980 qui s'est donnée pour raison de favoriser la recherche, la diffusion des travaux et les relations entre chercheurs dans tous les domaines de l'économie sociale

Les XXXI[es] Journées de l'Association d'Économie Sociale seront organisées par le Centre d'économie de la Sorbonne (UMR 8174, CNRS, Université Paris-I). Elles auront lieu à Paris, le 8 et 9 septembre 2011 sur le thème « Crise économique, Inégalités et Pauvretés ».

Chaque année, l'AÉS attribue un prix de thèse et un prix de mémoire, dénommés « Prix Jacques Tymen » en hommage à l'un des fondateurs de l'Association. Cette année, en raison de la qualité des travaux qui ont été soumis au comité scientifique de l'AÉS, deux prix de thèse ont été décernés.

La thèse de Delphine Rémillon intitulée *Chômage et transitions critiques dans les carrières. Les évaluations au cœur d'une analyse socio-économique de l'inemployabilité* a été réalisée sous la direction de François Eymard-Duvernay et soutenue à l'Université Paris Ouest.

L'objet de cette thèse est l'étude des inégalités face à l'emploi dans une perspective dynamique. Il s'agit de comprendre comment certains deviennent « inemployables » en analysant les transitions « critiques » dans les carrières. La première partie est consacrée à une analyse statistique des transformations des trajectoires professionnelles à partir des enquêtes Histoire de vie (INSEE) et Familles et employeurs (INED). Elle met en évidence une segmentation persistante des trajectoires, entre des carrières – majoritaires – très stables et protégées du chômage et des carrières plus mobiles avec des passages fréquents par le chômage.

La deuxième partie développe un cadre théorique conventionnaliste qui, en insistant sur les processus d'évaluation de la qualité au cours d'épreuves, permet de rendre compte des mécanismes de sélection sur le marché du travail. La troisième partie mobilise des données qualitatives issues d'entretiens avec des personnes au chômage. L'auteur distingue au travers d'une typologie des trajectoires, fondée sur une analyse textuelle des discours, une pluralité de modèles d'évaluation de la qualité du travail : la construction de l'inemployabilité diffère selon le segment du marché du travail et résulte d'une suite d'interactions avec différents intermédiaires. Si l'inemployabilité est un construit social, elle peut être déconstruite. C'est ce que s'emploient à faire les deux organismes d'insertion qui ont été étudiés.

La thèse de Benjamin Huybrechts intitulée *Explaining Organisational Diversity in Fair Trade Social Enterprises* a été réalisée sous la direction de Jacques Defourny et de François Pichault et soutenue à l'Université de Liège (Belgique).
Cette thèse analyse le commerce équitable comme un concept et une pratique multi-dimensionnels : le commerce relève de l'économie, l'aide au producteur du social, l'éducation, la régulation et la défense des droits de la sphère politique. Si toutes les organisations de commerce équitable ont en commun de contribuer à une dynamique d'innovation sociale à travers des nouvelles formes de partenariats socio-économiques avec des producteurs des pays du Sud, les formes et les pratiques organisationnelles qui incarnent cette innovation sociale sont extrêmement variables. Cette thèse analyse en profondeur la situation dans quatre régions européennes et propose une typologie des formes organisationnelles des organisations du commerce équitable. Sur base d'un cadre théorique combinant des approches « néo-institutionnelles » en économie et en sociologie, elle éclaire les facteurs qui expliquent cette diversité et les conséquences de celle-ci sur l'évolution du secteur. La thèse conclut sur le caractère stratégique du choix institutionnel et émet un certain nombre de préconisations pour l'évolution des différents types d'organisations.

Le comité scientifique de l'AÉS a également remarqué la qualité de la thèse de Isabelle Hillenkamp intitulée *Formes d'intégration de l'économie dans les démocraties de marché : une théorie de substantive à partir de l'étude du mouvement d'économie solidaire dans la ville d'El Alto (Bolivie)*, réalisée sous la direction de Jean-Michel Servet et Isabelle Milbert et soutenue à l'Institut des hautes études internationales et du développement (Genève).

Le prix de mémoire de recherche a été attribué à Camille Signoretto. Le mémoire intitulé *Sur quels fondements économiques reposent les dernières réformes de la protection d'emploi en France ? Le cas de la législation en matière de licenciement* a été réalisé sous la direction de Julie Valentin et soutenu à l'Université Paris I.

Ce mémoire analyse les réformes de la protection de l'emploi en France depuis la fin des années quatre-vingt-dix sur les procédures de licenciements. La loi de modernisation du marché du travail du 25 juin 2008 met ainsi en place un nouveau mode de rupture du contrat de travail, la rupture conventionnelle, exclusive de la démission et du licenciement. L'objet est ici de rechercher les arguments économiques qui ont pu influencer l'apparition et le choix de cette réforme. Nous montrons ainsi que la critique « économiste » de la protection de l'emploi diffusée par les organisations supranationales (OCDE, UE) et les rapports officiels d'économistes français (Blanchard, Tirole, 2003 ; Cahuc, Kramarz, 2004, etc.) a pu influencer largement le débat sur la réforme du droit du licenciement, comme le montre l'analyse des comptes-rendus des débats parlementaires et sénatoriaux sur le projet de loi. Pourtant, la littérature empirique sur laquelle repose la critique économique de la protection de l'emploi centrée sur ses effets sur le marché du travail, ne permet pas de démontrer clairement le rôle de cette législation dans les moins bonnes performances du marché du travail français.

Avec le soutien financier de :

Association d'Économie Sociale

Centre Interdisciplinaire de Recherche Travail, État et Société (CIRTES)

Fondation du Crédit Coopératif

Fonds de la Recherche Scientifique (FNRS)

Groupe ARCO

Mouvement Ouvrier Chrétien (MOC)

Province du Hainaut

Région wallonne

Université catholique de Louvain

Université du Travail de Charleroi

Ville de Charleroi

FONDATION
CRÉDIT COOPÉRATIF
FONDATION D'ENTREPRISE

La Fondation Crédit Coopératif, *partenaire de la recherche en économie sociale*

Depuis près de 25 ans, la Fondation d'entreprise Crédit Coopératif prolonge dans le domaine du mécénat la stratégie du Groupe Crédit Coopératif. Son identité s'est construite autour du soutien à une économie sociale « sans rivages ».

La Fondation, qui a inauguré en 2008 un nouveau quinquennat, a en particulier amplifié ses interventions dans le domaine de la recherche en économie sociale, visant à établir un pont entre le fruit du travail de laboratoires de recherche reconnus d'une part, et les pratiques des acteurs et dirigeants de l'économie sociale d'autre part. Par-delà son soutien aux travaux de l'Association pour le Développement de la Documentation sur l'Économie Sociale (ADDES) et à la Revue des Études Coopératives, Mutualistes et Associatives (RECMA), elle a conclu de nouveaux partenariats significatifs avec des centres de recherche universitaire ou de recherche action réputés.

C'est dans ce contexte que la Fondation s'est engagée depuis 2008 auprès de l'Association d'Économie Sociale (AÉS), qui a pour vocation de favoriser la recherche dans le domaine de l'économie sociale et de développer les rapports entre chercheurs, en diffusant les résultats de leurs travaux.

La Fondation Crédit Coopératif se réjouit de s'associer aux XXXèmes Journées de l'AÉS, qui rassemblent chercheurs et universitaires sur le thème des transformations et innovations économiques et sociales en Europe.

Plus d'informations sur la Fondation Crédit Coopératif :
http://www.credit-cooperatif.coop/fondation/

Introduction _____ **1**

ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET INNOVATION SOCIALE _____ **17**

Développement local et économie sociale dans un quartier de Montréal _____ **19**
Juan-Luis KLEIN, Diane-Gabrielle TREMBLAY, Hajiba AKARTIT

ESS et régime territorial d'innovation sociale : quelle institutionnalisation ? _____ **37**
Nadine RICHEZ-BATTESTI, Delphine VALLADE

An Analysis of the Design of Legal Frameworks for Social Enterprises _____ **55**
Astrid COATES, Wim VAN OPSTAL

L'institutionnalisation de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique _____ **77**
Patrick GIANFALDONI

Le microcrédit personnel : un nouvel outil bancaire de cohésion sociale _____ **93**
Maryline MEYER, Pascal GLÉMAIN, Valérie BILLAUDEAU

Innovation sociale et diversité organisationnelle : le cas du commerce équitable _____ **113**
Benjamin HUYBRECHTS

Les enjeux du commerce équitable : le cas d'une organisation non gouvernementale en Équateur _____ **131**
Betty ESPINOSA

Les trajectoires d'innovation dans le secteur des maisons de repos _____ **149**
Céline MERLIN-BROGNIART, Anne-Catherine PROVOST-MOURSLI

Le mandataire dans l'aide à domicile : émergence, diffusion et appropriation par l'État _____ **169**
Florence GALLOIS

Que reste-t-il de « social » dans l'aide à domicile associative en France ? _____ **187**
Loïc TRABUT

ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE _____ 205

Double Bottom Line and Governance in Social Entrepreneurial Ventures _____ 207
Sophie BACQ, Frank JANSSEN

L'approche européenne de l'entreprise sociale : une mise en perspective internationale _____ 223
Jacques DEFOURNY, Marthe NYSSENS

La société de l'information : un modèle de régulation autogestionnaire ?_____ 241
Suzy CANIVENC

La cohésion sociale source de la richesse économique : l'apport théorique de l'économie solidaire à la compréhension des transformations du capitalisme_____ 259
Éric DACHEUX, Daniel GOUJON

ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET QUALITÉ DE L'EMPLOI _____ 277

Chiffrage de l'emploi dans les organisations de l'économie sociale en France: Une analyse critique _____ 279
Annie DUSSUET, Erika FLAHAULT

Les associations d'aide à domicile en France, entre domesticité et travail collectif _____ 297
Emmanuelle PUISSANT

Satisfaction au travail et qualité de l'emploi dans le secteur des services en France_____ 315
Ekaterina MELNIK, Francesca PETRELLA et Nadine RICHEZ-BATTESTI

L'articulation emploi-famille dans les entreprises d'économie sociale au Québec _____ 335
Diane-Gabrielle TREMBLAY

Une responsabilité sociale sans marges d'action dans les associations ?_____ 357
Michèle FORTÉ, Jacques TRAUTMANN

DYNAMIQUES DU MONDE ASSOCIATIF _____ 373

La régulation des marchés du secteur social : un exercice à risque _____ 375
Henry NOGUÈS

Les institutions sans but lucratif en France et aux États-Unis. Comparaison, évolution récente et réaction face à la crise_____ 393
Édith ARCHAMBAULT

L'européanisation des ONG « sociales » françaises : contraintes et ressources _____ 411
Blandine DESTREMAU, Michel MESSU

Gestion de projet dans le secteur non marchand : mise en perspective franco-néerlandaise _____ 429
Jacqueline DE BONY

Liste des contributeurs_____ 449

Introduction

L'Association d'Économie Sociale (AÉS), fondée en 1980 par Dominique Strauss-Kahn et Denis Kessler, tient en 2010 ses trentièmes journées d'étude en Belgique. Elle a été fondée alors que la crise de nos sociétés se voyait portée au premier rang de la réflexion des économistes, en rupture décisive avec la croyance selon laquelle les États modernes, à la différence de ceux des années trente, avaient désormais les moyens d'entretenir une croissance permanente à l'aide de politiques économiques et sociales « scientifiquement » fondées. En même temps l'Europe semblait une solution de sortie de crise, la création d'un marché unique, progressivement élargi, devant permettre la création des millions d'emplois nouveaux qui assureraient la base d'une nouvelle croissance. À cette Europe économique, source d'efficacité, se voyait associée une Europe sociale, source d'équité. Leur combinaison devait permettre le retour à l'âge d'or.

Trente ans ont passé. Une autre grande crise est au cœur des préoccupations des peuples et des controverses des économistes. L'heure est venue d'un bilan des espoirs européens mais aussi des mutations avérées qui sont intervenues. Depuis Gif-sur-Yvette en 1979 jusqu'à Charleroi en 2010, les Journées de l'AÉS n'ont cessé de fonder théoriquement, de comparer et d'évaluer les institutions et les politiques sociales qui constituent sans nul doute aujourd'hui un amortisseur de crise en Europe. C'est cet espoir d'une autre régulation, où l'investissement social tient enfin sa place, que symbolise la localisation des Journées de l'AÉS pour la première fois hors de France, en Belgique, cœur de l'Europe.

Les domaines traditionnels de l'Association d'Économie Sociale (emploi, santé, services aux personnes, protection sociale, etc.) constituent un terrain privilégié pour analyser les transformations et les recompositions économiques et sociales à l'œuvre dans ce contexte de crise. S'il est indispensable d'analyser comment la crise affecte ces champs pour mieux comprendre ses ressorts, il y a également un réel enjeu à analyser les dynamiques d'innovation en vue de fonder une régulation alternative. Il est donc particulièrement pertinent que l'AÉS en fasse le sujet central de ses Journées.

Dans ce cadre, il faut considérer ces transformations et recompositions comme des phénomènes qui résultent d'un ensemble de facteurs interdépendants. Ces facteurs peuvent être classés en trois niveaux d'analyse :

- Le niveau institutionnel. Les institutions, définies comme l'ensemble des règles et des normes qui encadrent et régulent les comportements socio-économiques, ne sont pas figées, mais évoluent en fonction des rapports sociaux qui se développent entre les acteurs. Les processus de construction des politiques publiques impliquent aujourd'hui une diversité croissante d'acteurs (acteurs publics ou privés, lucratifs et non lucratifs, agences intergouvernementales, groupes d'intérêts, etc.), de « niveaux » (européen, national, régional, local) et de modes de coordination (partenariats public-privé, quasi-marché, décentralisation, etc.).

- Le niveau organisationnel. Tout comme les mécanismes de coordination sont multiformes, les organisations ne peuvent être analysées à travers le seul prisme d'une représentation où les comportements seraient déduits de la maximisation du profit. Il s'agit donc d'analyser les logiques organisationnelles, en particulier les effets différenciés des entreprises lucratives, des organisations publiques et des organisations d'économie sociale et solidaire, sur les dynamiques d'exclusion et d'inclusion des travailleurs, des usagers et des territoires.

- Le niveau des individus et des groupes sociaux. La crise est loin d'être neutre du point de vue du genre, de l'origine sociale ou ethnique, de l'âge, du statut professionnel. Elle touche ainsi davantage certains groupes sociaux, affecte les trajectoires sociales des personnes, creuse diverses inégalités et induit de nouvelles formes de discrimination sociale. Il s'agit dès lors d'analyser les processus intergroupes et interindividuels qui sont à la base de ces phénomènes.

Les contributions abordent ces différents niveaux d'analyse et s'articulent autour de 4 champs : (1) protection sociale, (2) formation, travail et revenu, (3) développement et cohésion sociale, (4) économie sociale et solidaire. Les trois premiers champs sont l'objet du Cahier du Cirtes n° 4 et les contributions du quatrième thème sont regroupées au sein du Cahier n° 5. Face à la complexité de ces défis analytiques et à l'urgence des ces défis sociaux, l'un des objectifs de ces journées consiste à faire dialoguer différentes disciplines en sciences humaines et sociales : économie, sociologie, psychologie sociale, droit… Dans cet esprit, chacun de ces thèmes regroupe des contributions issues de différentes disciplines.

Section I : Protection sociale

Les régimes de protection sociale (pension, assurance-maladie, allocation familiale…) sont une des institutions fondatrices des États sociaux européens qui connaissent des transformations profondes. Les différents modèles sont appelés à comparer leurs forces et faiblesses respectives, les paradigmes qui les sous-tendent sont mis en débat, les enjeux d'efficacité se précisent et les articulations entre protection sociale et marché du travail se mettent en place. Les contributions de ce présent ouvrage ne reviennent pas sur les questions de financement de la protection sociale mais s'attardent à nourrir une réflexion plus qualitative portant sur la nature et l'efficacité des dispositifs mis en œuvre ou envisagés.

Bien entendu, ces dispositifs s'inscrivent dans des paradigmes et particulièrement dans le paradigme de l'État social actif dont l'ambition est de proposer un axe de réforme majeure des modèles sociaux en Europe. Jean-Michel Bonvin et Émilie Rosenstein identifient un triple mouvement s'articulant autour de cet axe – l'activation, l'individualisation et la territorialisation des politiques sociales – l'objectif étant d'adapter la population aux exigences du marché du travail. Prenant appui sur la réalité suisse, ces deux auteurs soulignent les limites d'une approche qui se focalise sur la dimension strictement professionnelle de l'insertion sur le seul marché du travail primaire délaissant d'autres dimensions de l'intégration qui permettraient d'accroître les libertés réelles des individus de mener la vie de leur choix.

Face à l'émergence d'un nouveau paradigme, la question du pouvoir et de l'influence des savoirs internationaux se pose. Pour Gaëtan Cerfontaine et Sophie Thunus, si des réformes sont mises à l'agenda et si de nouvelles pratiques sont inventées, ce n'est pas sous l'influence d'un environnement réifié mais d'un environnement médiatisé c'est-à-dire décrit et mis en forme par des acteurs et réseaux d'expertises, de production de savoirs et d'informations et d'indicateurs socio-statistiques. Analysant le cas de l'action publique en santé mentale en Belgique et du rôle joué par l'OMS sur les transformations en cours, les auteurs indiquent que le pouvoir qu'acquiert l'OMS par ce travail de médiatisation doit être relativisé, car les acteurs locaux ne se contentent pas de recevoir passivement ces savoirs. Ils les réinterprètent, les négocient et les retraduisent donnant aux transformations un caractère hybride mais réel.

L'enjeu de la connaissance se situe également au cœur de la contribution de Jean-Marie André qui analyse les résultats, sur ce plan, des relations conventionnelles entre l'État et les institutions gestionnaires de la sécurité sociale. Pour lui, l'enrichissement des connaissances disponibles pour l'action ne trouve actuellement pas une bonne traduction dans le cas de l'assurance-maladie en France. Les conventions étant encore orientées dans une perspective essentiellement gestionnaire, cela ne donne pas aux partenaires sociaux des éléments leur permettant de débattre des interactions entre politique de santé publique et politique d'assurance-maladie

comme les déterminants sociaux de santé ou les phénomènes de renoncement aux soins.

La réforme des retraites en Europe s'inscrit aussi dans l'agenda de l'État social actif et l'influence des institutions internationales est évidente. Henri Sterdyniak souligne le rôle de l'OCDE et de la Commission européenne dans la formulation de trois axes de réforme à savoir l'augmentation des taux d'emploi des travailleurs âgés par la suppression des dispositifs de retraites précoces, la diminution du niveau des retraites publiques et l'encouragement au développement de la capitalisation. La crise financière ayant fragilisé l'avenir des retraites en Europe, l'auteur conclut que les réformes en cours et en devenir devraient rester conformes à ces axes mais que dans ce domaine aussi les réponses politiques et institutionnelles continueront de varier d'un pays à l'autre.

La question de l'extension des logiques marchandes et ses conséquences sur les inégalités ne se limite pas aux pensions mais à certains domaines particuliers tels que la rémunération de l'offre d'organes présentée comme une solution pour enrayer la pénurie. Sans contester que théoriquement, l'introduction des prix, sous certaines conditions, doive permettre d'augmenter l'offre d'organes, Cléa Sambuc considère qu'il n'est pas économiquement souhaitable de mettre en place une solution aussi radicale que le marché étant donné entre autres le haut niveau de répugnance (93 % pour la France) de la population à « marchandiser » les dons d'organes. Christian Léonard plaide en faveur d'une articulation entre responsabilisation et « capacitation », dans le domaine de la santé, permettant de repenser les solidarités sous un angle novateur et ambitieux. Pour cet auteur, il s'agit de donner les capabilités de base nécessaires au patient afin qu'il puisse prendre ses responsabilités de citoyen dans un cadre réellement démocratique.

Quatre articles abordent la question des inégalités et des effets des politiques sur celles-ci. Anastase Tchicaya, Stefaan Demaret et Nathalie Lorentz analysent les niveaux de prévalence d'une moins bonne santé en Europe et particulièrement au Luxembourg. Ils confirment que les personnes ayant un niveau d'éducation élevé ont une prévalence d'une moins bonne santé plus faible que les personnes ayant un niveau d'éducation plus faible. Ceci étant, ils soulignent un paradoxe. Ce sont les pays où la perception d'une moins bonne santé est un phénomène rare que les inégalités sociales de santé y sont plutôt importantes, l'explication se trouvant probablement dans le fait que les personnes les plus instruites seraient les premières bénéficiaires des progrès du système.

L'évaluation des composantes familiales du système socio-fiscal en France réalisée par Céline Marc et Muriel Pucci indique un profil en U des avantages familiaux (prestations familiales et avantages fiscaux), les 10 % des ménages les plus riches bénéficiant d'un avantage légèrement supérieur à celui des 10 % les plus modestes et nettement supérieur à celui des ménages ayant un niveau de vie intermédiaire. Ceci étant, les transferts sociaux et fiscaux entre les familles réduisent les inégalités de

niveau de vie pour toutes les configurations familiales de ménages avec enfants et diminue leur taux de pauvreté.

Frédéric Berger et Bruno Jeandinier s'interrogent quant à eux sur les raisons pour lesquelles la pauvreté monétaire relative au Luxembourg atteint un enfant sur cinq, soit proportionnellement plus qu'en Belgique ou en France alors que ces trois pays affichent des taux de pauvreté assez proches. Les résultats de leurs recherches indiquent que l'explication ne vient pas des différences de niveau de « générosité » et de ciblage des transferts familiaux, ni des différences des taux d'activité des parents aux franges du seuil de pauvreté mais des inégalités salariales plus fortes au Luxembourg. Les auteurs notent toutefois que le recours à des indicateurs de pauvreté absolue basés sur un score composite de conditions d'existence amène à des conclusions différentes. C'est aussi de pauvreté qu'il s'agit dans l'analyse de Fofo Amétépé de l'efficacité du Revenu minimum garanti (RMG) au Luxembourg. Il note que l'assouplissement des critères d'éligibilité a permis de toucher un plus grand nombre de ménages pauvres mais toutes les personnes éligibles ne recourent pas au RMG, soit pour des raisons pécuniaires – le revenu net attendu du recours – soit, mais de façon moins importante, pour des raisons de stigmatisation et pour les coûts psychologiques et sociaux qu'il génère.

Section II : Formation, travail et revenu

S'articulant autour des thèmes de la formation des jeunes et des adultes, de l'emploi et du revenu et proposant différents niveaux d'analyse, les articles présentés dans ce volet poursuivent l'objectif de décrire et de comprendre au plus près les mécanismes qui freinent ou qui, au contraire, contribuent à plus d'efficacité et d'équité dans ces domaines. Si les politiques d'emploi et de formation sont au cœur d'une grande partie des articles retenus, les niveaux organisationnel et individuel ne sont pas pour autant oubliés, l'ensemble des articles offrant de ce fait une approche multidimensionnelle et multidisciplinaire de questions en prise directe avec les enjeux sociaux et économiques d'aujourd'hui. La démocratisation des études, le financement de la mobilité internationale, les enjeux de la flexicurité et des politiques d'emploi et de formation, la compréhension et l'accompagnement des trajectoires individuelles, la lutte contre les discriminations sont autant de thèmes qui sont traités dans ces articles.

Sur le plan des politiques d'éducation, la question de l'efficacité des systèmes de financement des études est abordée sur deux plans. Aurélien Casta, analysant l'effet des bourses étudiantes sur l'activité rémunérée des étudiants, met en évidence l'impact positif des bourses sur le temps consacré aux études – et donc sur la réussite potentielle de celles-ci, tout en nuançant l'impact des réformes récentes en la matière. Cédric Chevalier et Marcel Gérard s'intéressent quant à eux aux modalités de financement de la mobilité internationale des étudiants. Remettant en cause, à

partir d'une analyse de ses effets, le principe actuel de financement par le pays hôte, ces auteurs proposent deux solutions alternatives qui seraient plus efficaces et soutenables sur le long terme.

Sur le plan des politiques d'emploi et de formation, mobilisant le cadre des théories institutionnalistes, Nathalie Rodet-Kroichvili analyse la démarche de « flexicurité » dans les pays d'Europe occidentale et orientale, dans l'objectif de comprendre pourquoi des efforts substantiels ont été effectués en matière de flexibilité, alors que la dimension « sécurité » est encore trop peu assurée. Le niveau régional est abordé par Bernard Conter et Christine Mainguet qui mettent en évidence, par le biais d'une analyse des référentiels wallons en mobilisant une approche cognitive des politiques publiques, que les politiques de formation et d'emploi sont formulées en termes d'adaptation et d'incitants visant à mobiliser les individus, la crise économique ayant plutôt contribué à renforcer les dispositifs existants. S'articulant également autour de la notion de la responsabilisation individuelle dans le domaine de la formation, Jérôme Gautié et Coralie Perez tirent – à partir de l'analyse d'expériences dans différents pays de « comptes individuels de formation » qui font reposer l'accès à la formation sur l'initiative individuelle du salarié – des enseignements utiles pour mieux comprendre les dispositifs similaires en France, tout en soulignant la nécessité d'intégrer dans l'analyse la question de l'accompagnement des individus et de ses enjeux. Et c'est précisément la question de l'accompagnement de jeunes en difficulté d'insertion que Bernard Gomel, Sabina Issehnane et François Legendre approfondissent en développant une évaluation du dispositif CIVIS mis en œuvre par les missions locales françaises. Leur analyse conduit à conclure à l'existence d'un effet particulièrement robuste de l'intensité de l'accompagnement sur le degré d'insertion socioprofessionnelle de ces jeunes en difficulté.

Si le rôle des institutions et organisations est mis en évidence par ces articles, celui des facteurs individuels dans les trajectoires d'insertion socioprofessionnelle n'est pas pour autant oublié. Mireille Bruyère et Laurence Lizé s'intéressent à la configuration de la segmentation du marché du travail français en cherchant à caractériser les types de mobilité professionnelle. À partir des données françaises de l'enquête sur la formation et la qualification professionnelle de 2003, leur analyse fait apparaître des espaces de mobilité fortement différenciés : depuis les carrières internes à l'entreprise conjuguant sécurité de l'emploi et du revenu aux parcours externes ascendants, en passant par des mobilités risquées, car exposées au chômage durable ou à la baisse du revenu. La mobilité choisie s'oppose ici clairement à la mobilité subie. À partir des données françaises du panel européen des ménages, Olivier Guillot analyse les déterminants individuels des absences au travail liées à la maladie et conclut au rôle majeur que jouent non seulement les conditions de travail dans la probabilité de l'arrêt maladie, mais également la satisfaction dans l'emploi. Isabelle Borras et Claudine Romani remettent quant à elles en cause, l'analyse des choix éducatifs à l'aune de la seule valorisation attendue sur le marché du travail. Elles soutiennent,

sur base d'entretiens qualitatifs, qu'il convient d'élargir les préférences au-delà de la seule valorisation économique sur le marché du travail afin de mieux comprendre la rationalité des choix d'orientation des jeunes.

Les deux derniers articles de cette section soulignent, quant à eux, le fait que les choix individuels et leur issue sont tributaires du contexte social dans lequel ils s'insèrent, et en particulier des phénomènes de discrimination qui s'exercent à l'encontre de certains groupes sociaux. Nong Zhu et Saïd Aboubacar étudient les facteurs qui expliquent l'écart de revenus entre populations autochtones et immigrantes au Canada. Leur analyse révèle que le revenu des immigrants dépend fortement de certains facteurs autres que leurs caractéristiques individuelles, dont la segmentation et la discrimination sur le marché du travail. Enfin Valérie Flohimont et Véronique van der Plancke développent une analyse juridique de la maladie psychique comme source de discrimination. S'appuyant sur la notion de « handicap psychique », et analysant la protection sociale de la personne souffrant de troubles psychiques dans le contexte belge, elles mettent en évidence les difficultés liées à la reconnaissance de cette maladie dans le champ professionnel.

Section III : Développement et cohésion sociale

Comment une société tient-elle ensemble en articulant les intérêts divers qui la constituent ? Au travers de quels mécanismes et dispositifs des groupes aux positions parfois opposées parviennent-ils à vivre ensemble et à coordonner leurs actions dans la durée ? De quels outils conceptuels dispose-t-on pour penser la cohésion sociale et les enjeux auxquels elle fait face ? En lien immédiat avec la problématique de la (re)distribution des richesses, l'actualité de ces questions qui touche à la place des institutions est évidemment ravivée par la situation actuelle de crise financière, économique et sociale que connaissent la plupart des pays industrialisés.

Depuis la Seconde Guerre Mondiale, l'histoire européenne est marquée par la mise en place de dispositifs destinés à concilier des intérêts différents et parfois opposés, en particulier dans le monde du travail. Elle est également caractérisée plus généralement par le développement de politiques sociales à l'échelle des États-nations d'abord, puis plus récemment à des échelles supra (l'Europe) ou infranationales (les territoires, les villes). On trouvera dans cette section un premier ensemble de textes consacrés spécifiquement au dialogue social en Europe. Quels sont les dispositifs institués qui permettent la concertation et le dialogue social ? En quoi ces mécanismes sont-ils aujourd'hui menacés ? Comment penser leur renouvellement ? Au-delà du rappel du rôle important qu'ont joué les partenaires sociaux dans l'histoire sociale européenne, les textes s'intéressent aussi au nécessaire renouvellement et à l'avenir des dispositifs de concertation et de négociation sociale dans un contexte en mutation. Le texte introductif d'Étienne Arcq, Michel Capron, Évelyne Léonard et Pierre Reman propose une mise en perspective historique du compromis fondateur

du dialogue social et examine ensuite le cas belge actuel et les défis auquel il fait face. Les textes suivants poursuivent le questionnement relatif au dialogue social en posant notamment la question du ou des niveaux pertinents de concertation et de négociation : le niveau de l'entreprise, le niveau des branches et secteurs, celui des villes, des territoires et des régions, des États-nations ou celui de l'Europe. Ainsi, la contribution de Bruno Lamotte et Cécile Massit s'interroge sur le développement et l'avenir du dialogue social au niveau territorial et la contribution d'Anne Dufresne nous invite ensuite à penser le rôle et la légitimité des dynamiques syndicales à l'échelle européenne. Dans sa contribution, Marc Morin traite quant à lui de la question des outils conceptuels susceptibles d'équiper l'analyse et l'action syndicale : il montre en particulier en quoi le développement de la notion de responsabilité sociale des entreprises peut constituer une opportunité pour le syndicalisme actuel.

Les deux articles suivants orientent l'analyse vers le niveau des villes. Le niveau de la ville constitue un niveau d'analyse d'autant plus pertinent aujourd'hui que son rôle s'est accru au cours du processus de mondialisation et avec le développement de la gestion par projets. Le travail d'analyse d'Arnaud Le Marchand met cependant en question la capacité des villes à mettre aujourd'hui en place des politiques sociales capables de limiter les inégalités sociales urbaines. Il montre en quoi certaines spécificités propres aux dynamiques politiques des villes semblent accentuer davantage que contrecarrer les inégalités. La contribution de Damien Vanneste prolonge cette réflexion sur les villes et les politiques urbaines, en soulignant notamment les diverses tensions au sein desquelles les villes ont à développer leurs lignes d'action.

Les trois derniers articles de cette section sont engagés dans une réflexion davantage conceptuelle. Revenant sur le « rapport Stiglitz », Florence Jany-Catrice et Dominique Méda interrogent les choix épistémologiques qui sous-tendent ledit rapport. Ce travail d'analyse nourrit une réflexion critique sur des notions telles que la qualité de vie ou sur la pertinence de différents indicateurs de richesse. La contribution suivante développée par Carlo Klein propose une analyse des liens entre cohésion sociale et bien-être subjectif. Enfin, dans la dernière contribution, Diane Rodet place la notion d'utilité sociale au centre d'une discussion relative au développement de l'économie sociale et solidaire. Ces trois derniers articles nous invitent ainsi à développer une perspective critique sur les outils conceptuels utiles à l'analyse et à l'action dans le domaine des politiques sociales.

Le Cahier du Cirtes n° 5 de ces XXX^{es} Journées de l'Association d'Économie Sociale regroupe les contributions qui portent sur les organisations de l'économie sociale et solidaire. Elles s'inscrivent au sein du niveau organisationnel puisqu'il s'agit d'analyser la contribution de ces entreprises privées qui se distinguent par leur finalité non lucrative dans des champs variés d'activités : insertion par l'économique, développement territorial, commerce équitable, services aux personnes, etc. De manière croissante, elles coexistent, voir entrent en concurrence avec des entreprises qui n'ont pas nécessairement les mêmes objectifs, les mêmes publics cibles ni les mêmes ressources. Le niveau institutionnel est également au cœur de ces contributions puisque les organisations d'économie sociale et solidaire, souvent pionnières dans des champs émergents d'activité, parviennent à s'inscrire dans le débat public et à conduire au développement de politiques publiques. En retour, l'inscription de ces organisations dans le paysage des politiques publiques peut influencer leurs pratiques organisationnelles.

Section IV : Économie sociale et solidaire et innovation sociale

Cette section analyse les dynamiques d'innovation sociale des organisations d'économie sociale et solidaire. Cette capacité d'innovation sociale peut s'expliquer par leur finalité de service aux membres ou à la collectivité (plutôt que de recherche de profit), par leur capacité à « hybrider » différents types de ressources, marchandes et non marchandes, monétaires et non monétaires ou encore par leur proximité avec une diversité de parties prenantes (travailleurs, usagers, collectivités territoriales…). Les différents auteurs au sein de cette thématique s'interrogent particulièrement sur les processus d'innovation sociale et sur leurs dynamiques d'institutionnalisation dans l'espace public.

Tant la contribution de Juan-Luis Klein, Diane-Gabrielle Tremblay et Hajiba Akartit que celle de Nadine Richez-Battesti et Delphine Vallade examinent les conditions de succès de l'inscription territoriale d'une dynamique d'innovation sociale portée par des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Klein et al. soulignent le rôle central d'un leadership collectif. Sur base d'une expérience d'une entreprise d'économie sociale active dans la revitalisation du territoire dans un arrondissement dévitalisé de Montréal, l'analyse montre que le type de construction du leadership influence la capacité de ces initiatives locales de générer une dynamique urbaine dans une perspective de long terme. Richez-Battesti et Vallade, quant à elles, mettent en évidence comment la création d'un incubateur d'innovation sociale en Languedoc-Roussillon a contribué à la fois à la reconnaissance de l'innovation sociale dans les politiques régionales dédiées à l'innovation, et à l'institutionnalisation des acteurs de l'économie sociale et solidaire comme acteurs du développement économique du territoire. Elles montrent également comment ces acteurs contribuent à la définition encore non stabilisée de l'innovation sociale.

La contribution d'Astrid Coates et Wim Van Opstal propose une grille d'analyse pour évaluer les nouveaux cadres légaux qui ont émergé dans de nombreux pays européens visant à reconnaître les dynamiques émergentes d'entreprises sociales. Sur base de cette grille, ces auteurs comparent les avantages et les désavantages de différentes lois et mettent en exergue les conditions de succès de telles innovations institutionnelles.

Les entreprises d'économie sociale et solidaire ont été pionnières dans des champs d'activité variés. La contribution de Patrick Gianfaldoni s'inscrit dans le champ de l'insertion par l'activité économique. Gianfaldoni analyse les enjeux associés à l'institutionnalisation de l'innovation sociale dans ce champ d'activité. Après avoir proposé une définition de l'innovation sociale dans le champ de l'économie sociale et solidaire, il analyse si les clauses d'insertion et l'accompagnement des publics précarisés sont des dispositifs qui sont instrumentalisés par les acteurs publics dans l'optique de rationaliser l'innovation sociale ou au contraire qui laissent des marges de manœuvre aux organisations pour déployer des pratiques sociales innovantes. Le microcrédit personnel, expérimenté en France depuis 2005, propose une solution bancaire pour répondre à des problèmes de financement de publics précarisés. Maryline Meyer, Pascal Glémain et Valérie Billaudeau se demandent, sur base d'une étude empirique, si ce nouvel outil bancaire contribue au renforcement de la cohésion sociale. L'enjeu, soulignent-ils, est important puisqu'il s'agit de s'interroger sur les conditions d'expérimentation d'un nouvel outil de politique publique dans un contexte de crise. Ils concluent que lorsque la relation d'accompagnement est adaptée au profil des bénéficiaires et repose sur la confiance, ce service tend à réduire les inégalités d'accès et d'usage à l'argent, contribuant ainsi à la cohésion sociale.

Benjamin Huybrechts et Betty Espinosa se penchent quant à eux sur le secteur du commerce équitable. À la lumière de la théorie des conventions, Espinosa souligne qu'une des spécificités centrales de cette innovation sociale est l'articulation de différents registres de justification. Selon Huybrechts, le commerce relève de l'économie, l'aide au producteur du social, l'éducation, la régulation et la défense des droits de la sphère politique. Huybrechts souligne que si toutes les organisations de commerce équitable ont en commun de contribuer à une dynamique d'innovation sociale à travers des nouvelles formes de partenariats socio-économiques avec des producteurs des pays du Sud, les formes et les pratiques organisationnelles qui incarnent cette innovation sociale dans différentes régions européennes, sont extrêmement variables notamment dans l'articulation de ces différentes composantes. Il analyse, sur base d'un cadre théorique qui combine les approches « néo-institutionnelles » en économie et en sociologie, les facteurs qui expliquent cette diversité et les conséquences de celle-ci sur l'évolution du secteur. Espinosa conclut, sur base de son étude en Équateur, que le succès durable d'une organisation de commerce équitable, repose sur la construction d'un compromis stable entre acteurs entre ces différents registres.

Enfin, les contributions de Céline Merlin-Brogniart et Anne-Catherine Provost-Moursli, de Florence Gallois ainsi que celle de Loïc Trabut s'inscrivent dans le champ des services d'aide et de soin aux personnes dépendantes. Céline Merlin-Brogniart et Anne-Catherine Provost-Moursli analysent les trajectoires d'innovation dans le secteur des maisons de repos pour personnes âgées. Ces organisations, en pleine croissance, devant faire face à des défis importants, parfois difficilement conciliables, sont amenées à trouver des solutions de compromis et innover dans de nombreux domaines. Sur base de la théorie des conventions, elles proposent une analyse comparative de ces dynamiques entre une maison de repos associative, privée commerciale et publique et montrent en quoi les justifications de ces innovations s'inspirent de mondes différents. Florence Gallois, quant à elle, se penche sur l'innovation organisationnelle que constitue le mode « mandataire » dans la production de services d'aide à domicile. Elle pointe les dynamiques paradoxales qui caractérisent cette innovation. Si ce sont les acteurs associatifs qui sont à la base de cette innovation, l'État, avec la mise en place du chèque emploi service s'est réapproprié les outils du mandataire permettant de gérer le rapport salarial au détriment du rapport social entre l'association mandataire et le particulier employeur. Elle souligne que de tels paradoxes interrogent la complémentarité institutionnelle et la cohérence du système institutionnel régulant l'aide à domicile. Loïc Trabut, dans sa contribution, analyse les stratégies des employeurs associatifs en termes de recrutement et de contractualisation des emplois des aides à domicile. Il se demande si les innovations organisationnelles observées peuvent encore apparaître comme spécifiques aux organisations d'économie sociale et solidaire ou si au contraire, via le phénomène croissant de mise en concurrence de prestataires lucratifs et non lucratifs, les différences s'estompent en termes de gestion de ressources humaines.

Section V : Économie sociale et solidaire et gouvernance démocratique

Alors que pratiquement personne ne s'y référait il y a encore une quinzaine d'années, la notion d'entreprise sociale et d'entrepreneuriat social est en train d'opérer une étonnante percée des deux côtés de l'Atlantique. Pour Sophie Bacq et Frank Janssen, la gouvernance en entrepreneuriat social est une question cruciale dans la mesure où ces organisations poursuivent un double objectif – social et économique. Ils développent l'argument que ces organisations sont susceptibles d'utiliser différents modèles de gouvernance, variant de la logique actionnariale des organisations à but lucratif jusqu'aux principes démocratiques de représentativité des associations. Jacques Defourny et Marthe Nyssens, quant à eux, retracent l'émergence des concepts d'entreprise sociale et d'entrepreneuriat social et contrastent les différentes écoles de pensée sur des aspects qui apparaissent centraux dans les débats qui animent le champ aujourd'hui. Ils analysent pourquoi les entreprises sociales en Europe

sont encastrées principalement dans la tradition de l'économie sociale et solidaire, et sont donc associées à une recherche de plus de démocratie économique. Par conséquent, la structure de gouvernance des entreprises sociales a attiré beaucoup plus l'attention en Europe qu'aux États-Unis.

Suzy Canivenc interroge l'éventuel renouveau de l'utopie autogestionnaire comme modèle de régulation alternatif à l'heure de la société de l'information. En confrontant les discours et pratiques d'entreprises et de communautés actives dans le champ des technologies de l'information et de la communication, l'auteur invite à fortement nuancer « la tentation d'une approche déterministe enchantée des nouvelles technologies ». L'analyse des données, de prime abord ambivalentes et pessimistes, se révèle effectivement porteuse d'un « modèle » alternatif mais qui reste fragile et nécessite de rompre certains présupposés socio-organisationnels. Le constat que l'avènement de la société de la connaissance constitue une transformation contemporaine majeure du capitalisme, constitue le point de départ de l'article d'Éric Dacheux et de Daniel Goujon. Ils posent, dès lors, la question de savoir s'il s'agit d'une mutation dont le capitalisme pourrait profiter pour se régénérer, ou au contraire s'il s'agit d'un moteur vers une autre forme de rapports économiques. Dacheux et Goujon développent la thèse selon laquelle la cohésion sociale est source de richesse sociale. L'intelligence collective deviendrait, selon les auteurs, le moyen le plus performant pour créer des innovations. Dans ce cadre, la délibération collective devient alors un mode de régulation de l'économie s'appliquant aussi bien au niveau micro (la gouvernance de l'organisation et du territoire) que macro (notamment du point de vue des modes de régulation). L'approche hétérodoxe – que les auteurs se proposent de « renouveler » – bénéficie des apports de Braudel mais également d'autres auteurs, notamment de la socio-économie.

Section VI : Économie sociale et solidaire et qualité de l'emploi

Les organisations d'économie sociale et solidaire se positionnent différemment des entreprises lucratives dans de nombreux domaines. On peut légitimement s'interroger sur la qualité de l'emploi créé dans ces organisations, dimension de leur fonctionnement interne qu'une partie de la littérature sur l'économie sociale et solidaire considère comme une priorité, et que certaines organisations entendent d'ailleurs explicitement privilégier. C'est précisément l'objet des contributions rassemblées dans cette section. La qualité (et sa dimension jumelle, la quantité) y est appréhendée en termes d'indicateurs objectifs mais également à partir de la façon dont les employés la perçoivent et dont les employeurs la conçoivent. L'ensemble des articles présentés dans cette section montrent également que les enjeux liés à l'évaluation de la qualité (et de la quantité) de l'emploi dépassent le seul périmètre des rapports entre employés et employeurs. Ils renseignent ainsi indirectement sur la difficulté des pouvoirs publics à fonder une politique publique en adéquation avec

les besoins du secteur, faute d'indicateurs adéquats sur les emplois créés et alors même qu'en France comme en Belgique ou au Québec, certaines mesures ont encouragé la création de postes dans l'économie sociale et solidaire.

Précisément, la croissance de l'emploi dans les associations qui fournissent des services de care (petite enfance, aide à domicile, etc.) est rigoureusement questionnée par Annie Dussuet et Erika Flahault. Elles interrogent la véritable nature de la progression de l'emploi qui y a été observée ces dix dernières années en France. Elles s'intéressent notamment au type de contrat, à la durée des horaires et au niveau de rémunération et concluent que cette évolution positive est contrebalancée par la persistance de performances médiocres sur les trois indicateurs susmentionnés. Afin de cerner les causes de ces résultats, elles s'intéressent à la persistance du processus d' « invisibilisation » des compétences. Ainsi certaines compétences déployées dans ces emplois ne sont ni reconnues ni valorisées financièrement et la nomenclature des descriptions de fonction semble largement indexée sur l'emploi de type « employé » et masculin. Emmanuelle Puissant, à travers son étude sur la professionnalisation des associations d'aide à domicile en France, souligne à quel point la qualité des emplois créés est tributaire de la reconnaissance de la spécificité et de la technicité des compétences requises dans ces métiers. L'auteure souligne néanmoins que la proximité – symbolique et matérielle – du travail avec le registre domestique constitue une menace à la professionnalisation et, donc, à la qualité de ces emplois.

Dans un tel contexte, on peut penser que les pratiques de management des prestataires revêtent une importance cruciale dans la mesure où elles sont les garantes de cette dynamique professionnalisante. Ekatarina Melnik, Francesca Petrella et Nadine Richez-Battesti développent une étude comparative sur la qualité de l'emploi entre les secteurs public, privé lucratif et privé non lucratif dont se dégagent deux conclusions importantes. La première porte sur l'influence globalement positive de la mise en place de pratiques managériales sur la satisfaction au travail. La deuxième porte sur le lien constaté entre travailler dans le secteur non lucratif et les niveaux de satisfaction globale les plus élevés. Dans leur interprétation des résultats, les auteures accordent un certain poids à la variable du sens du travail sur laquelle elles proposent de concentrer les efforts en termes de pratiques managériales afin de préserver ce qui semble être un avantage de l'emploi dans le secteur de l'économie sociale et solidaire. La contribution de Diane-Gabrielle Tremblay porte, elle, sur un aspect particulier de la satisfaction dans l'emploi : la possibilité offerte par l'employeur de concilier vie familiale et vie professionnelle. Sur base des résultats d'une enquête menée au Québec, elle constate une satisfaction élevée chez les employés des organisations d'économie sociale et avance l'hypothèse que c'est le soutien actif des employeurs à la mise en œuvre des mesures de conciliation ainsi que l'attitude positive par rapport au care qui est à la source de ces résultats.

Considérant le point de vue des employeurs, Michèle Forté et Jacques Trautmann examinent les stratégies développées par les associations par rapport à l'objectif de

qualité d'emploi qu'ils considèrent comme une prérogative liée à la responsabilité sociale des employeurs. Ils aboutissent à la conclusion que la préoccupation des dirigeants d'associations demeure principalement centrée sur le respect des législations en vigueur, mais qu'ils entreprennent finalement peu de démarches pour dépasser réellement ces obligations. Ce constat, perçu comme une limite par rapport à une interprétation ambitieuse de la responsabilité sociale des organisations d'économie sociale et solidaire, s'interprète par le manque de moyens financiers qui oblige à privilégier la continuité du service rendu davantage que l'amélioration de la qualité de l'emploi.

Section VII : Dynamiques du monde associatif

Les contributions de cette dernière section s'interrogent sur différentes dynamiques à l'œuvre dans le monde associatif. Certaines de ces dynamiques s'inscrivent dans une « tradition » d'innovation sociale, qui veut que les associations construisent leur action à l'interstice des défaillances du marché et de l'État et se renouvellent sans cesse face aux nouveaux besoins sociaux identifiés et non satisfaits par ailleurs. D'autres dynamiques sont à mettre en lien avec des transformations observées dans le contexte d'action des associations : rôle croissant du niveau européen, culture managériale importée du secteur marchand, etc.

Henri Noguès examine l'exemple français de constitution d'une économie plurielle dans certaines activités, où l'associatif a contribué au défrichage de besoins non satisfaits dans un premier temps, puis a convoqué les acteurs publics pour la mise en place d'une régulation. Les associations ont ainsi créé les conditions du développement de nouveaux marchés sur lesquels les ont rejointes des entreprises publiques et des entreprises lucratives. Il est certain que l'on assiste à une dynamique concurrentielle nouvelle qui marque l'avènement d'une véritable économie plurielle des services sociaux et pourrait s'avérer menaçante pour certains prestataires plus fragiles, mais dont l'action, orientée vers certains publics, s'avère fondamentale. On peut d'ailleurs se demander si la crise économique récente ne risque pas d'ajouter des tensions supplémentaires dans cette économie plurielle avec la menace d'un retrait progressif des financements publics. C'est dans ce contexte de crise qu'Édith Archambault compare la situation des institutions sans but lucratif en France et aux États-Unis. Le modèle libéral états-uniens et le modèle corporatiste français forgent des dépendances de sentier propres à chacun des deux pays. Le tiers secteur américain, par ses fonds propres plus importants et par sa structure plus proche de l'entreprise commerciale, semble avoir été plus touché par la crise qu'en France. Les ISLB françaises ont donc échappé à la crise, mais les perspectives de diminution des dépenses publiques constituent bien une menace sérieuse pour l'avenir.

Aux dynamiques économiques identifiées ci-dessus s'ajoute le mouvement important impulsé par l'européanisation de l'action sociale. Le propos de Blandine Des-

tremeau et Michel Messu est d'appréhender le rôle de certaines associations françaises de lutte contre la pauvreté et l'exclusion dans la construction des politiques sociales européennes, et en retour d'analyser les conséquences de ce niveau européen sur les transformations des politiques sociales en France. Les auteurs mettent à jour plusieurs dynamiques, non exemptes de contradictions, où le niveau européen se révèle être à la fois une source d'opportunités pour l'action préalablement pensée au niveau national ou local et une source de contraintes, liée notamment à la diffusion de la culture du New Public Management dans le monde de l'action sociale. Cette européanisation de l'action sociale loin de délégitimer la place historique des associations, tend au contraire à les renforcer dans leur triple rôle de lien (et de contrôle) social, de partenariat avec les pouvoirs publics et d'offre de services. L'article de Jacqueline de Bony examine de façon critique l'intégration, par le secteur non marchand français et néerlandais, du management de projet. Son travail révèle une congruence entre logique de projet et consensus néerlandais et relève les contradictions entre gestion de projet et logique de métier française.

De l'ensemble des contributions, il ressort nettement l'interpénétration des trois niveaux proposés – institutions, organisations, individus – dans l'analyse des transformations à l'œuvre. Les institutions structurent les différents champs d'activité analysés. Les contributions mettent en exergue comment ces institutions se recomposent entre dépendance de sentier et influence de mouvements qui façonnent le paysage européen qui bien souvent poussent vers une plus grande libéralisation des marchés. Nombreuses contributions s'interrogent sur la transformation des institutions qui pourrait garantir non seulement une efficacité accrue, mais également davantage d'équité indispensable pour la cohésion de nos sociétés. Dans ce contexte, la question du rôle spécifique des organisations d'économie sociale et solidaire est soulevée par de nombreux auteurs. Ont-elles une capacité d'innovation sociale et d'inflexion des politiques publiques ou sont-elles vouées à un mouvement d'isomorphisme institutionnel sous la pression de la concurrence et d'une réglementation qui pousseraient à l'homogénéisation des pratiques ?

Enfin une série de contributions analysent les trajectoires des personnes et des groupes sociaux qui font face à ces profondes transformations et le rôle des facteurs individuels sur les dynamiques d'exclusion et d'inclusion des travailleurs, des usagers et des territoires. Les différentes disciplines jettent des regards complémentaires sur ces questions analytiques complexes invitant à approfondir les collaborations entre disciplines et à relever les défis conceptuels et méthodologiques de la recherche pluri- voire interdisciplinaire.

ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET INNOVATION SOCIALE

Développement local et économie sociale dans un quartier de Montréal

Juan-Luis KLEIN[1], Diane-Gabrielle TREMBLAY[2], Hajiba AKARTIT[3]

Résumé

À partir du cas du Forum économique de Verdun, une expérience qui se présente comme une entreprise d'économie sociale et qui œuvre à la revitalisation du milieu dans un arrondissement dévitalisé de Montréal, ce texte aborde un facteur important du succès des organisations qui œuvrent en développement local, à savoir le leadership collectif. Située dans le contexte plus global de l'action des organisations d'économie sociale en développement communautaire, l'analyse montre que le type de construction du leadership est en relation étroite avec la capacité des initiatives locales de générer un milieu urbain dynamique dans une perspective de long terme. Après avoir présenté les facteurs qui expliquent la spécificité de ce cas, nous montrons qu'à cause de l'incapacité d'intégrer l'ensemble des acteurs et de mettre en œuvre une gouvernance inclusive, l'expérience du Forum économique de Verdun, pourtant très efficace, semble compromise.

Abstract

On the basis of the case of the Verdun Economic Forum, an initiative which presents itself as a social economy organization which addresses the reconversion of one of the deindustrialized districts of Montreal, this article deals with an important factor of success of local development organizations, i.e. collective leadership. In the global context of the actions of social economy organizations in community economic development, our analysis shows that the type of construction of leadership is in close relation with the capacity of local initiatives to generate a dynamic urban environment in a long term perspective. After having presented the factors that explain the specificity of the case, we show that because of the incapacity to integrate

[1] Professeur, CRISES et département de géographie, UQAM, Montréal, Québec, Canada.
[2] Professeure, CRISES et TELUQ, UQAM, Montréal, Québec, Canada.
[3] Étudiante, maîtrise en géographie, UQAM, Montréal, Québec, Canada.

all the actors and to put forward an inclusive governance, the experience of the Verdun Economic Forum, while very efficient, seems to be compromised.

Introduction

Ce texte s'inscrit dans un programme de recherche visant à étudier l'effet structurant des initiatives qui utilisent des ressources de l'économie sociale pour assurer une reconversion des espaces locaux et mettre en place des dynamiques d'inclusion socioterritoriale[4]. Il analyse spécifiquement le cas du Forum économique de Verdun (désormais Forum), une expérience de revitalisation locale dans une collectivité (ex-ville devenue arrondissement) qui a vécu les effets de plusieurs crises (fermeture du Canal de Lachine, désindustrialisation, crise du fordisme). Cette expérience se présente comme une « entreprise d'économie sociale au service de la collectivité verdunoise »[5] et, depuis sa création en 1992, a lancé une foule de projets dans divers domaines (économique, social, culturel).

Le problème que nous abordons à travers l'étude de ce cas concerne une composante importante de l'action des organisations qui œuvrent en développement local et qui mobilisent des ressources de l'économie sociale, à savoir le leadership. Dans des travaux précédents, nous avons identifié le leadership comme une condition fondamentale pour le succès d'une initiative locale de revitalisation sociale et territoriale. Ce succès dépend de la dynamique de construction du leadership, la capacité de celui-ci de mobiliser des ressources diversifiées et d'assurer une gouvernance inclusive (Klein, et al, 2010).

L'importance du leadership a été confirmée par l'analyse de plusieurs études empiriques au Québec, et par plusieurs recherches empiriques sur des initiatives locales amorcées par le mouvement social communautaire montréalais (Fontan, Klein, Tremblay, 2005 ; Klein, et al., 2009 ; Klein, Tremblay, Bussières, 2010). Le cas de Verdun, et du Forum, nous permet d'analyser un aspect différent, concernant le type de leadership et sa capacité d'inclure l'ensemble des organisations sociales du territoire. En effet, bien qu'elle s'insère dans le contexte plus global caractérisé par l'engagement des organisations sociales de Montréal dans le développement économique local de leur communauté, et ce en réponse à la perte d'emplois et à la dévitalisation provoquées par la crise de l'économie industrielle des années 1980,

[4] Ce programme de recherche a été financé par le Conseil des recherches en sciences humaines (CRSH) du Canada et par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture. Il a donné lieu à plusieurs publications, telles Klein, et al., (2010) ; Klein, Tremblay, Bussières (2010) ; Tremblay, et al., (2009) ; Klein, Fontan, Tremblay (2009).

[5] Voir www.forumeconomiqueverdun.com/contact.htm

l'expérience du Forum est singulière. Il s'agit de la seule expérience de développement communautaire à Montréal qui, tout en se présentant comme une organisation d'économie sociale, n'a pas été portée par des acteurs de base du milieu communautaire. En effet, le Forum a été implanté plutôt par l'initiative de l'élite traditionnelle politique et sociale de Verdun, ce qui n'a pas manqué de le placer en concurrence, voire en conflit avec le mouvement communautaire montréalais.

L'analyse du type de leadership qui a orienté le Forum à Verdun nous montrera, que les initiatives locales s'insèrent dans des contextes institutionnels structurés à plusieurs échelles et qui influent sur leur parcours. C'est ce que plusieurs auteurs appellent la dépendance de sentier, ou « path dependency ». L'hypothèse que nous voulons développer ici est que la façon dont se construit le leadership est en relation avec la capacité institutionnelle des initiatives locales, c'est-à-dire la capacité de transformation du cadre institutionnel (Tardif, 2007). Cette capacité est liée au type de coalition d'acteurs qui soutient le leadership. Plus les coalitions sont larges et inclusives, plus les initiatives locales sont capables de créer un milieu socialement créatif et plus ce milieu est capable de développer sa capacité innovatrice (Hula, 1997 ; Stone, 2001). C'est l'hypothèse qui orientera notre analyse.

1. Le leadership : une condition du succès des initiatives locales

Tel que nous l'avons montré dans un travail précédent (Klein, et al., 2010), un leadership soutenu et reconnu à l'interne, par les pairs, et à l'externe, par les interlocuteurs publics et de la société civile, ainsi que par la population, est un facteur important voire primordial du succès des initiatives locales. Le leadership qui intervient dans la réussite des initiatives locales se présente sous trois formes : individuelle, organisationnelle et socioterritoriale. Il s'agit en fait de trois niveaux de leadership, mais aussi de trois phases dans sa construction, phases qui sont essentielles pour favoriser l'émergence, la croissance et la consolidation des initiatives locales.

Ces trois types de leadership relèvent d'une construction sociale où dispositions personnelles, formations professionnelles et expériences de terrain se combinent en un ensemble de capacités permettant de surmonter des tensions, des problèmes, des crises et des situations de concurrence entre organisations afin de générer des compromis, des consensus et des alliances.

Trois éléments sont cruciaux cependant :

1) l'insertion des leaders dans de multiples réseaux de nature territoriale et sectorielle ;
2) la stabilité du leadership afin de développer une connaissance des réseaux et des ressources existantes ;
3) l'ouverture et la capacité de partager le savoir-faire acquis avec le spectre le plus large possible d'acteurs. C'est ce que nous appelons l'apprentissage collectif de l'agir ensemble (Klein, et al., 2010).

La stabilité du leadership facilite la circulation de l'information et de la connaissance nécessaires à un tel apprentissage. Or, s'il importe pour une communauté de pouvoir compter sur la stabilité de son leadership, il est tout aussi important de le renouveler afin de laisser place à une relève, à de nouvelles idées, à de nouveaux projets, ou encore à des formes complémentaires de leadership. L'enjeu et le défi reposent sur la capacité de maintenir une place pour les anciens leaders et d'en accueillir de nouveaux. Il importe donc d'accroître ou d'assurer tant l'accessibilité au leadership, que la synergie entre les leaders actuels et potentiels. La combinaison de la stabilité et du renouvellement du leadership exige que celui-ci soit collectif et non personnel. Un leadership collectif permet le conflit entre les représentants des acteurs, l'expression d'intérêts différents, ce qui peut constituer une base pour l'innovation et pour l'élargissement des modalités d'actions et pour le lancement de nouveaux projets.

C'est ainsi que l'initiative locale pourra insuffler au milieu un dynamisme durable et inclusif permettant la mobilisation des ressources de l'économie sociale et leur combinaison avec d'autres types de ressources – publiques et privées, financières, organisationnelles, sociales – qu'humaines, requises pour le développement d'une économie plurielle, ce qui selon nos recherches, est une condition pour la revitalisation des collectivités locales (Klein, et al., 2010 ; Drewe, Klein, Hulsbergen, 2008). Cette stratégie est d'autant plus efficace si elle repose sur une approche territoriale intégrée où un milieu se concerte tant pour coordonner la mise en place de différentes initiatives locales que pour assurer leur financement à partir de différentes logiques de production de la richesse et de captation de ressources (Moulaert, Nussbaumer, 2008).

Bien que les initiatives locales s'appuient sur la concertation et l'intégration entre les acteurs sociaux et économiques, cela n'exclut pas l'existence de tensions. Certes, les tensions, les situations de concurrence et les crises peuvent détruire une initiative locale, mais elles peuvent aussi être une source de consolidation pour autant que le leadership local s'appuie sur un consensus fort sur les problèmes à affronter collectivement. Ceci n'est possible, à notre avis, que lorsqu'il existe localement des instances de gouvernance qui ont des objectifs clairs qui peuvent jumeler des ressources diversifiées afin de revitaliser le milieu local et générer de nouveaux projets. La

dimension innovatrice de l'utilisation des ressources prend toute son importance lorsqu'elle permet aux acteurs d'élaborer de nouveaux projets en partenariat avec des acteurs endogènes et exogènes. Toutefois, il importe que le leadership dans l'utilisation des fonds soit exercé par les acteurs locaux. C'est à cette condition qu'il est possible d'amorcer un processus de développement sur le long terme. C'est aussi dans cette mesure que la collectivité locale peut se reconvertir et infléchir les tendances à l'appauvrissement et à l'exclusion en injectant un nouveau dynamisme dans la collectivité (Klein, Fontan, Tremblay, 2009).

2. Le Forum économique de Verdun : réaction à un déclin non annoncé

Avant d'aborder l'expérience du Forum comme telle, il est important de présenter sommairement le contexte territorial dans lequel elle prend place. Il ne faut pas oublier qu'avec ses 9,8 km^2 et ses 66 000 habitants, le territoire de Verdun a été, jusqu'en 2001, une ville autonome de la ville de Montréal, avec des autorités municipales et des arrangements sociaux d'acteurs spécifiques, très différents du reste de Montréal et même de la zone sud-ouest de Montréal dans laquelle il se situait. En raison de la concentration d'institutions et de commerces sur son territoire, Verdun devient le centre commercial et de services de la zone du sud-ouest, laquelle avait concentré le développement industriel de la ville depuis la fin du XIX^{e}, ce qui se répercute sur l'importance que prend la rue Wellington en tant que principale artère commerciale et de services. Cet essor était redevable à l'essor industriel des autres territoires de la zone associé largement à l'importance du nœud de transport que formaient le Canal de Lachine, important axe de navigation permettant le passage de navires vers la région des Grands Lacs, et les infrastructures ferroviaires qui communiquaient avec l'intérieur de l'Amérique du Nord. Or, comme pour sa prospérité, le déclin du territoire de Verdun est étroitement lié à la dynamique générale de la zone sud-ouest de Montréal.

2.1. Le déclin de Verdun : effet ricochet de la crise industrielle

Une importante crise industrielle s'amorce dans les années 1960 avec l'ouverture de la voie maritime du Saint-Laurent, qui a rendu obsolète le Canal de Lachine et engendré le déclin de l'industrie ferroviaire, ce qui a fait perdre à la zone du sud-ouest sa position de nœud de transport. On assiste alors, surtout au cours des années 1970 et 1980, à la fermeture en série de nombreuses industries d'envergure. La zone

du canal, autrefois centre industriel du Canada, devient un « espace orphelin » (Fontan, Klein, Lévesque, 2003), ce qui provoque le déclin commercial et l'appauvrissement économique de Verdun.

Verdun était dirigée par une élite locale composée de notables locaux (politiciens municipaux, entrepreneurs, professionnels libéraux). C'est donc de cette élite que vient le cri d'alarme dénonçant les fermetures en série des magasins, le chômage croissant, la détérioration du cadre physique du bâti et des rues, toutes des conséquences de la crise industrielle, auxquelles s'ajoutait une perception généralisée qui associait Verdun à la criminalité et à la prostitution. Cette perception n'était d'ailleurs pas tout à fait fausse, comme pouvaient le montrer les statistiques officielles (Ville de Verdun, 1994).

2.2. La réaction de l'élite locale et la création du Forum

En 1989, une réflexion s'amorce à l'initiative du président de la Société d'Initiative de Développement des Artères Commerciales (SIDAC) de la rue Wellington en association avec un groupe de notables locaux, notamment le directeur de la Direction de la Santé Publique. En 1991, l'initiative individuelle devient une action collective menée par un comité de leaders qui intègre, en plus des deux entités citées, le directeur général de la commission scolaire de Verdun (C.E.C.V), deux représentants de la mairie et le directeur du journal local. Un premier colloque, qui réunit 150 personnes, est alors tenu en novembre 1991 afin d'orienter le mouvement. Un deuxième colloque sur les stratégies d'intervention est tenu en février 1992. Et, en mai 1993, des états généraux sont tenus avec comme objectif la réalisation d'une large consultation de la population de Verdun. C'est de ces actions collectives, lesquelles ont attiré une forte participation et dont les résultats ont été abondamment diffusés, que naît le Forum, lequel est incorporé en 1992 en tant qu'organisation sans but lucratif. Son mandat explicite était de concerter les différents acteurs socioéconomiques du territoire et de favoriser la prise en charge du milieu par le milieu. À ce moment, tous les acteurs du milieu siégeaient à la table de concertation du Forum, soit les acteurs liés à la santé, à l'éducation, à l'insertion au marché du travail, ainsi que les gens d'affaires, certains représentants du secteur communautaire, la presse locale et la municipalité[6].

[6] Concernant la naissance et l'évolution du Forum, voir L'Écuyer (1995), Grenier (1998), Prévost et Lambert (1996), et Beaumont (2005).

2.3. Les étapes d'une expérience de réseautage et de partenariat

Pendant la décennie 1990, le Forum a lancé plusieurs projets visant à promouvoir les initiatives individuelles ou de groupes dans divers domaines (culturel, économique, social) pour favoriser le réseautage entre les personnes du milieu d'affaires et pour essayer de créer un climat de confiance entre les partenaires favorable à la réalisation de projets d'insertion sociale et de formation au profit des personnes démunies (tableau 1).

Tableau 1 : Projets menés par le forum entre 1992 et 2000.

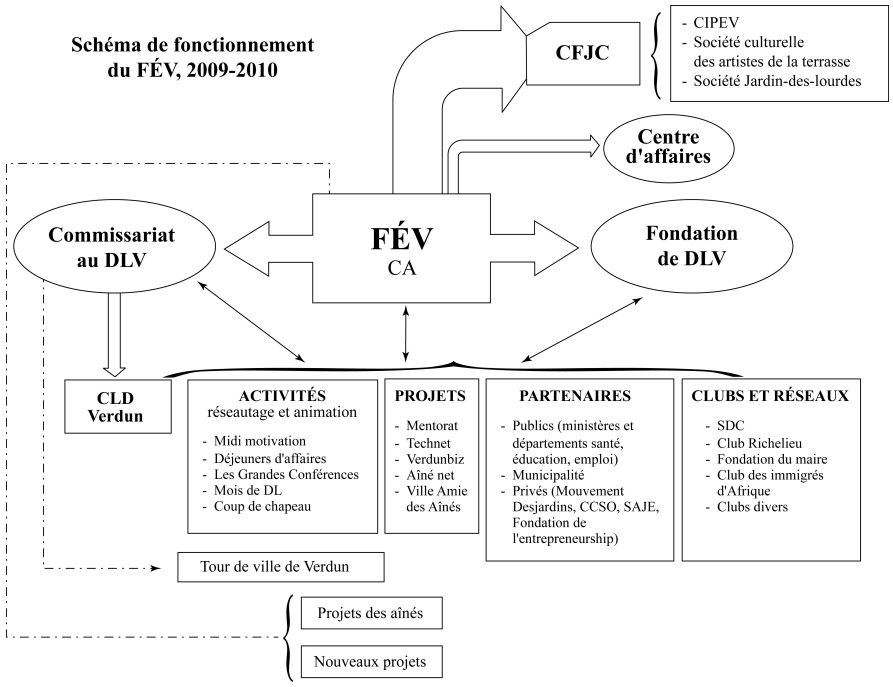
Projet	Type de projet	Objectif
• Animation du milieu.	• Concours à s'impliquer pour la revitalisation du territoire de Verdun. • Midi-Motivation, déjeuner d'affaires, tournois. • Production et publication de documents.	• Favorisation de la participation aux projets de développement issus des états généraux. • Création de climat de confiance entre les acteurs et les citoyens. • Suivi des indicateurs sur les déterminants de la santé et du bien-être.
• Commissariat au développement local.	• Concertation des milieux institutionnels des affaires et sociaux.	• Animation du milieu. • Valorisation du territoire. • Renversement de la perception négative. • Favorisation du sentiment d'appartenance.
• Projet INFO-PME.	• Centre d'information.	• Aide aux entreprises de Verdun en difficulté ou en expansion.
• Projet Multiservice TPE.	• Corporation intermédiaire de travail.	• Insertion et réinsertion au travail de personnes exclues.

• Fondation du développement local.	• Outil de financement mis sur pied par les gens d'affaires et des décideurs de la communauté.	• Appuyer des nouvelles entreprises. • Favoriser la formation et le perfectionnement.
• Centre de Formation du Jardin du Citoyen (CFJC).	• Projets de jardinage au profit des personnes démunies.	• Insertion sociale (enfants, jeunes et aînés) ou à vulnérabilité psychosociale.
• Fondation du CFJC 1998.	• Services d'éducation aux personnes les plus démunies.	• Développement de l'employabilité. • Insertion sociale.
• Centre d'affaires de Verdun.	• Milieu incubateur.	• Appuyer des entreprises viables en phase de démarrage.

Les années 2000 sont marquées, pour le Forum, par le recentrage de sa mission sur la mobilisation des citoyens et par la consolidation de ses structures. Ce changement dans la mission signifie essentiellement la fin de la concertation intersectorielle comme démarche adoptée au préalable sans pour autant créer une rupture avec les actions et les activités mises en place. Cette situation peut être assimilée à l'institutionnalisation des actions entamées au démarrage, notamment la transformation du programme Info-PME Verdun en structure de soutien du Centre local de développement (CLD) qui, comme résultat de la réforme à la gouvernance du développement local adoptée par le gouvernement en 1998, se charge désormais de la concertation ainsi que des actions liées à l'habitation et au développement urbain.

En 2010, le Forum se présente comme un réseau local bien établi dans le milieu, bien structuré et qui assure toujours l'animation et le réseautage entre les différents secteurs d'activité par le bais de l'organisation de diverses activités. Celles-ci ont une forte capacité de mobilisation, ce qui permet au Forum de bénéficier d'un appui important de l'instance municipale, devenue arrondissement depuis la fusion de Verdun avec la ville de Montréal en 2001. Sur le plan organisationnel, le Forum est formé par les structures et les organisations qu'il a mises en place et dont il constitue le noyau central (figure 1).

Figure 1. L'organigramme du Forum.



La lecture des réalisations du Forum en termes d'actions concrètes dans le milieu fait ressortir un bilan étonnant : l'insertion au marché du travail de plus d'un millier de personnes, plusieurs centaines de projets visant à susciter le lancement d'initiatives de participation citoyenne, la création de dizaines d'organisations (dont celles citées dans le tableau 1). De plus, au-delà des chiffres, tous les acteurs s'entendent sur l'importance des activités de réseautage et de concertation menées par le Forum. Toutes ces activités ont contribué à la consolidation du sentiment d'appartenance à la communauté locale, qui est très fort, comme le constate une étude menée en 2009 :

> Sur le plan social, certains ont fait ressortir le sentiment d'appartenance des Verdunois(es) (table ronde n^{o}5) et l'esprit de convivialité qui règne au sein de cette ancienne ville fusionnée à Montréal en 2001 et ce, tant au sein de la population qu'au sein des milieux communautaires et du milieu des affaires. Comme le disait un commerçant de la rue Wellington, « c'est une mentalité de village en ville. C'est un petit monde à nous et c'est impressionnant » (table ronde n^{o} 7 : 17) (Jetté, Paquin, 2009).

Cependant, ces succès n'ont pas empêché une importante remise en question par le milieu communautaire. C'est donc autant l'envergure des actions menées à terme et des ressources mobilisées sous le leadership du Forum que la contestation dont il est l'objet qui surprennent et que nous essaierons d'expliquer.

2.4. Une expérience vouée au renforcement individuel

Le Forum est une initiative de développement territorial assez particulière si on la place dans le contexte de son émergence à la fin des années 1980 et au début des années 1990. Ce contexte est surtout caractérisé par le tournant vers une orientation plus économique du mouvement associatif, voire des mouvements sociaux, et par la mise en place d'organismes de développement économique communautaire dans la plupart des anciens quartiers industriels en déclin (Fontan, Klein, Tremblay, 2005). C'est dans ce cadre que prend place l'expérience pionnière de Pointe-Saint-Charles et du PEP, devenue plus tard le Regroupement économique et social du Sud-Ouest (RESO), sur le territoire de l'arrondissement du sud-ouest, limitrophe à celui de Verdun. C'est le contexte de la régénération du « modèle québécois » basée sur la participation de l'économie sociale et de l'action communautaire dans le développement local (Klein, et al., 2009). La stratégie qui émerge de ce contexte est une stratégie de « partenariat » public-communautaire et de soutien au développement économique, social et communautaire.

Or la gestation et l'évolution du Forum se font en parallèle, voire en conflit avec ce mouvement plus large, avec lequel il partage pourtant plusieurs objectifs. Les instigateurs du Forum se rattachent plutôt à l'élite locale de Verdun (médecins, commerçants, professionnels administratifs, dirigeants d'entreprises) et non pas au mouvement communautaire. Ceci est dû aux particularités historiques et sociales de Verdun déjà partiellement esquissées. Parce qu'elle était une ville autonome, elle avait son propre système de pouvoir local institué, alors que les autres quartiers industriels étaient des quartiers de la ville de Montréal. Ceci, ajouté à ses fonctions économiques spécifiques dans le contexte de la zone industrielle du sud-ouest, avait généré un environnement institutionnel local spécifique, soit un système d'acteurs et un ensemble de règles localement définies. Cet environnement institutionnel oriente la réaction des acteurs de Verdun face à la crise et l'inscrit dans des sentiers différents de ceux dans lesquels s'inscrivent les acteurs socio-économiques des quartiers voisins. C'est l'effet du « path dependency », de la dépendance de sentier ou de l'histoire du quartier, lequel produit des actions issues et un agencement spécifique d'acteurs.

Dans les autres quartiers de la zone du sud-ouest, le développement de l'action communautaire dans les années 1970 et son tournant économique dans les années

1980 s'insèrent surtout dans la dynamique socio-économique et politique de la ville de Montréal. De plus, dans ces quartiers, où la base économique était l'industrie manufacturière, le développement local est porté par une coalition réunissant des organisations communautaires, fortement ancrées à cause des luttes citoyennes importantes dans ces quartiers, des organisations syndicales, très présentes car c'était des quartiers industriels caractérisés par la présence de grosses entreprises, toutes syndiquées, et des mouvements politiques nationalistes, lesquels étaient solidement ancrés dans le mouvement communautaire et recevaient un appui des organisations syndicales.

À Verdun par contre, parce que la fonction économique dominante était résidentielle et commerciale, la présence syndicale et l'action communautaire, c'est-à-dire les actions revendicatives menées à la base par des associations locales représentatives des secteurs les plus vulnérables, étaient faibles, d'autant plus que la crise a touché surtout le milieu du commerce, peu syndiqué. Et comme c'était une ville autonome, le pouvoir était exercé par des notables, proches des milieux opposés au nationalisme. Cette élite, qui ne s'identifiait pas au discours dominant du développement économique communautaire, a décidé de puiser ses fondements dans la vision socio-sanitaire de l'Organisation mondiale de la santé, soit le projet « Villes et Villages en Santé », ce qui explique la place prioritaire qu'y jouent les organisations de santé.

Les négociations avec les organisations communautaires pour qu'elles rejoignent la table de concertation intersectorielle du Forum n'ont pas abouti, mais ne se sont jamais traduites par un conflit ouvert, sur la place publique. Ceci est probablement dû à l'appui social dont a bénéficié le Forum et à la nature des problèmes traités par le secteur communautaire à Verdun. Ces problèmes étaient liés essentiellement au système de santé et, notamment, à la désinstitutionalisation de certains soins, tels le suivi des ex-psychiatrisés, ainsi qu'au transfert de cette responsabilité vers des organisations de la société civile. Ce type d'action s'inscrit davantage dans le sillon de l'action caritative et moins dans l'action revendicative qui caractérise le mouvement communautaire dans la ville de Montréal et qui aboutit à la formation d'organisations de développement économique communautaire. À Verdun, le mouvement communautaire n'évolue pas vers le développement économique communautaire ni vers l'économie sociale, ce qui le différencie de celui de l'ensemble de la ville de Montréal.

Le Forum s'est donc inscrit sur les traces institutionnelles dominantes dans le territoire de Verdun. Tout en poursuivant des objectifs opérationnels convergents avec ceux poursuivis par les organisations de développement économique communautaire, soit la revitalisation de la communauté, il essaie de les atteindre sans la présence active des organisations communautaires, en exerçant un leadership différent de celui qui est exercé par le mouvement du développement économique commu-

nautaire et les organisations d'économie sociale dans les quartiers industriels de la ville de Montréal. Ainsi, on peut souligner les points suivants :

- Sur le plan idéologique, lequel comprend la vision du développement, le Forum a lancé des initiatives qui concernent aussi bien le secteur économique, à travers de multiples partenariats autour de projets de création d'emplois et de revitalisation, que le secteur social, à travers des projets visant l'insertion sociale pour les personnes à vulnérabilité psychosociale ou l'augmentation de l'employabilité des plus démunis, mais sans les arrimer, sans une vision intégrée du développement.

- Sur le plan stratégique, il a misé sur le développement de l'entrepreneuriat individuel, ce qui se traduit par la création d'un poste de commissaire au développement local en 1993 par la municipalité de Verdun, suite à une recommandation du Forum (une première au Québec), par la mise en place d'une fondation de développement local (des gens d'affaires qui s'investissent dans le soutien de la micro et de la petite entreprise) et par la création du Centre d'affaires de Verdun (pour favoriser l'entrepreneuriat).

- Sur le plan organisationnel, il a joué un rôle d'intermédiation dans son quartier, à l'image des CDEC dans les quartiers de Montréal, mais s'en différenciant par la nature de sa mission d'animation du milieu orientée davantage vers le renforcement des capacités individuelles de la population, plutôt que vers l'« empowerment » collectif.

- Sur le plan social, le Forum adopte une perspective plutôt thérapeutique, ce dont témoigne la création du centre de formation du Jardin du Citoyen et la structuration de plusieurs projets en organisations autonomes dans le milieu comme les sociétés culturelles, socio-économiques (CIPEV), destinés aux personnes démunies et/ou affectées par des problèmes de santé mentale.

En ce qui concerne les effets sur la revitalisation de la communauté, le Forum se distingue peu de la pratique des organisations de développement économique communautaire dans le reste de Montréal, et ses projets ont certes contribué au renversement des tendances qui avaient provoqué l'appauvrissement du milieu. Cependant, il s'en distingue fortement par le type d'acteurs mobilisés par les différents projets et par la dynamique sociale de construction du leadership local.

Concernant ce dernier point, qui nous paraît crucial, dans la première partie du texte, nous avons dit que la forme du leadership est une condition pour que les initiatives de développement local puissent revitaliser une communauté et que les acteurs apprennent à agir ensemble, se concertent et construisent des consensus qui renforcent la collectivité. Le leadership, disions-nous, doit être individuel, organisationnel

et socio-territorial. Il faut que les leaders individuels s'insèrent dans des réseaux multiples, sectoriels et territoriaux, permettant la mobilisation d'une grande diversité de ressources. Il faut aussi qu'ils construisent des organisations considérées comme légitimes par les acteurs locaux et par les interlocuteurs et que l'apprentissage des individus et des dirigeants des organisations soit partagé avec l'ensemble des acteurs afin qu'il y ait mobilisation collective et construction d'un milieu socialement apprenant.

C'est surtout sur cette base que l'expérience du Forum se distingue de celle des organisations d'économie sociale et de développement économique communautaire des autres quartiers industriels de Montréal. Le leadership qui oriente l'action du Forum, quoique très efficace pendant un certain temps, a été surtout individuel, et de plus associé à une élite. Ces leaders ont construit une organisation, le Forum, qui, à son tour, a mis les acteurs locaux en réseau. Sur ce plan, ces leaders ont acquis une forte reconnaissance. Mais ils ont eu moins de succès en ce qui concerne l'insertion dans des réseaux plus larges. Et surtout, le projet du Forum, quoique important, est resté le projet d'une organisation ; il n'est pas devenu le projet d'une communauté.

C'est très différent d'une des organisations d'économie sociale les plus représentatives du mouvement pour le développement économique communautaire, soit le Regroupement économique et sociale du Sud-Ouest (RESO), issu de la mouvance communautaire montréalaise et qui agit dans des communautés voisines à celle de Verdun. Cette organisation met en place une vision intégrée du développement économique et du développement social et repose sur la participation de l'ensemble des acteurs. Ceux-ci sont organisés en collèges sectoriels, ce qui permet la défense des intérêts de chaque type d'acteurs ; ces collèges sont représentés dans un conseil d'administration où les acteurs arrivent à des compromis et construisent des consensus larges. Ici, le leadership individuel est important, surtout au début de l'expérience, mais c'est l'organisation qui socialise ce leadership et qui le territorialise dans la mesure où se construisent des réseaux territoriaux d'acteurs qui interagissent et qui se complètent.

3. En guise de conclusion : la crise d'un style de leadership

Le Forum a assuré le leadership local à Verdun depuis sa création pour réaliser la revitalisation de son territoire et il y a été un acteur incontournable. Le lancement de la concertation intersectorielle, autour d'un discours de changement et de renversement de la tendance du processus de dévitalisation du territoire, a permis de mobiliser des ressources importantes et diversifiées ainsi que d'amorcer une dynamique de transformation dans les rapports entre les acteurs. La coalition entre les élites politi-

que et commerciale permettait, lorsque Verdun était un territoire autonome, d'assurer des ponts entre la sphère politique et le milieu des affaires ainsi que des relations avec les professionnels et instances administratives des différents secteurs d'activités, notamment la santé et l'éducation.

Le Forum s'affiche comme une organisation d'économie sociale qui œuvre pour la valorisation de l'entrepreneuriat et l'insertion sociale. Bénéficiant des acquis qu'il a capitalisés dans son intervention dans la décennie précédente, et de ses liens avec le CLD, qu'il a, à toutes fins pratiques, créé, ses actions demeurent importantes et influentes dans le milieu. Toutefois, la situation institutionnelle change au début de la nouvelle décennie. D'abord la ville de Verdun est fusionnée à la Ville de Montréal. Certes, le territoire de Verdun devient un arrondissement et en tant que tel il conserve une certaine présence en tant que collectivité locale, mais il perd certains moyens ainsi que certains pouvoirs. Et surtout, la coalition d'acteurs qui s'était constituée et qui a assuré la gouvernance locale perd sa légitimité institutionnelle dans un contexte où l'économie sociale et l'action communautaire sont portées par des acteurs qui ont acquis une légitimité sociale forte à Montréal, tels le Chantier de l'économie sociale et les Corporations de développement économique communautaire, qui n'ont pas joint le Forum.

La fonction de concertation territoriale est assumée, depuis la réforme que le gouvernement du Québec a apportée à la gouvernance du développement local en 1998, par les CLD (Centres locaux de développement). Ce sont les CLD qui assurent la fonction de concertation. En général, dans les arrondissements de Montréal, et notamment dans le Sud-Ouest, la fonction de CLD est assurée par les CDEC, telles celle du RESO, évoquée ci-dessus, avec la participation de tous les acteurs, notamment les acteurs communautaires. Or le CLD de Verdun, a été créé par le Forum, un peu à son image, qui est d'ailleurs l'image de la ville traditionnelle, ce qui empêche son ouverture à l'ensemble de la communauté et l'inclusion des acteurs communautaires comme tels. Ainsi, en témoigne le fait que la planification du développement local réalisée par le CLD de Verdun, qui en théorie doit être le résultat d'un exercice de consultation large, a misé plutôt sur l'efficacité dans l'exécution des projets proposés par le Forum et non sur le débat sur les orientations stratégiques à adopter par l'ensemble des parties prenantes. Les deux plans locaux d'action concertée pour l'économie et l'emploi (PLACÉE 2000-2004 et 2005-2009) présentés par le CLD de Verdun ont en fait été confiés au Forum, comme consultant, et ont été élaborés en dehors de toute concertation ou mobilisation des acteurs du milieu.

En l'absence d'une concertation locale effective, les acteurs à l'œuvre sur le territoire de Verdun peinent à construire un leadership local inclusif en dehors des institutions traditionnelles. Le milieu communautaire se réunit dans le cadre d'une table de concertation locale, devenue Concertation de développement social de Verdun (CDSV) depuis 2005 et quelques initiatives indépendantes très récentes relevant du milieu communautaire tentent d'organiser des débats autour de questions centrées

sur la culture, l'exclusion, la citoyenneté et, surtout, la démocratie participative. Il demeure que la division des forces dans un contexte institutionnel renouvelé semble menacer la survie même du Forum ainsi que la poursuite de l'expérience de développement local à Verdun. Une régénération semble nécessaire de façon à établir un leadership élargi et une concertation inclusive.

Bibliographie

Amin A., et al., (2002), *Placing the Social Economy*, London, Routledge.

Beaumont Y., (2005), *Les organismes communautaires de développement local et leur articulation avec les autres paliers d'intervention du territoire métropolitain : le cas de Verdun* . Mémoire de la maîtrise en études urbaines, Montréal, Université du Québec.

Demoustier D., (2004), *Économie sociale et développement local*, Paris, L'Harmattan.

Drewe P., Klein J.-L., Hulsbergen E. (Dirs.), (2008), *The Challenge of Social Innovation in Urban Revitalization*, Amsterdam, Techne Press.

Fontan J.-M., Klein J.-L., Lévesque B. (Dirs.), (2003), *Reconversion économique et développement Territoriale*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Fontan J.-M., Klein J.-L., Tremblay D.-G., (2005), *Innovation socioterritoriale et reconversion économique. Le cas de Montréal*, Paris, L'Harmattan, (Géographies en liberté).

Grenier A.-M., (1998), *Une recherche évaluative sur l'initiative du Forum économique de Verdun : un processus de développement local*, Mémoire de maîtrise en service social, Sherbrooke, Université de Sherbrooke.

Hula R. C., et al., (1997), "Urban Politics, Governing Nonprofits and Community Revitalization", *Urban Affairs Review*, vol. 32, no. 4, pp. 459-489.

Jetté C, Paquin C., (2009), *Agir ensemble à Verdun : portrait et enjeux socio-économiques du territoire, Montréal*, Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAPEPPS).

Kirk P., Shutte A.-M., (2004), "Commuunity leadership development", *Community Development Journal*, vol. 39, no. 3, pp. 234-251.

Klein J.-L., Fontan J.-M., Tremblay D.-G., (2009), "Social entrepreneurs, local initiatives and social economy: foundations for a socially innovative strategy to fight against poverty and exclusion", *Canadian Journal of Regional Research/Revue canadienne de science régionale*, vol. 1, no. 32, pp. 23-42.

Klein J.-L., Fontan J.-M., Harisson D., Lévesque B., (2009), « L'innovation sociale au Québec : un système fondé sur la concertation », *Cahiers du CRISES*, n° ET0907, www.crises.uqam.ca/pages/fr/Publications.aspx

Klein J.-L., Fontan J.-M., Saucier C., Simard M., Tremblay D.-G., Tremblay P.-A., (2010), « Les conditions de réussite des initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion qui mobilisent des ressources de l'économie sociale »,. *Cahiers du CRISES*, n° ET1002, www.crises.uqam.ca/cahiers/ET1002.pdf

Klein J.-L., Tremblay D.-G., Bussières D.-R., (2010), "Social economy-based local initiatives and social innovation : a Montreal case study", *International Journal of Technology Management*, vol. 51, no. 1, pp. 121-138.

L'Ecuyer D., (1995), *La démarche de Verdun dans le cadre du développement local*. Mémoire de maîtrise en analyse et gestion urbaine, Montréal, Université de Montréal.

Lukkarinen M., (2005), "Community, Development, Local Economic Development and the Social Economy", *Community Development Journal*, vol. 40, no. 4, pp. 419-424.

Moulaert F., Nussbaumer, (2008), *La logique sociale du développement territorial*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Prévost P., Lambert Y., (1996), *Étude du cas Forum Économique de Verdun*. Rapport du Centre d'entreprise, Faculté d'administration, Sherbrooke, Université de Sherbrooke.

Stone C. N., et al., (2001), *Building Civic Capacity*, University Press of Kansas.

Tardif C., (2007), *Les corporations de développement communautaire au Québec : processus d'institutionnalisation et trajectoires socioterritoriales spécifiques*. Thèse de doctorat en études urbaines, Montréal, Université du Québec.

Tremblay D.-G, Fontan J.-M., Klein J.-L., (2009), *Initiatives locales et développement socio-territorial*, Québec, Télé-université et Presses de l'Université du Québec.

Tremblay D.-G., Cecilli E., (2009), "The Film and Audiovisual Production in Montreal: Challenges of Relational Proximity for the Development of a Creative Cluster", *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, vol. 3, no. 39, pp. 156-186.

Tremblay D.-G., Klein J.-L., Fontan J.-M., Champagne C., (2009), « L'action locale et la lutte contre l'exclusion et la pauvreté : le cas de "Mères avec pouvoir" à Montréal », *Lien social et politique*, n° 61, pp. 187-205.

Ville de Verdun, (1994), *Verdun, profil statistique*, recueil de données statistiques tirées des recensements et statistiques Canada 1971 et 1991.

ESS et régime territorial d'innovation sociale : quelle institutionnalisation ?

Nadine RICHEZ-BATTESTI[1], Delphine VALLADE[2]

Résumé

L'objet de ce papier est de mettre en évidence comment la création d'un incubateur d'innovation sociale en Languedoc-Roussillon a contribué à la fois à la reconnaissance de l'innovation sociale dans les politiques régionales dédiées à l'innovation et à l'institutionnalisation des acteurs de l'économie sociale et solidaire comme acteur du développement économique du territoire. Dans le même temps, nous tentons d'expliciter la contribution des acteurs de ce territoire à la définition encore non stabilisée de l'innovation sociale.

Abstract

The aim of this paper is to highlight how the creation of an incubator for social innovation in Languedoc-Roussillon has contributed both to the recognition of social innovation in regional policies dedicated to innovation and the institutionalization of social economy as an actor in the economic development. At the same time we try to clarify the contribution of social economy actors to the definition not yet stabilized of social innovation.

La question de l'innovation sociale tend à se développer d'un point de vue théorique sans pour autant faire l'objet d'une définition stabilisée, tandis que les acteurs de terrain y font référence pour caractériser une part de leurs activités. Parfois, l'innovation sociale semble être un des éléments de spécification d'une économie sociale et solidaire (ESS) en capacité d'inventer de nouveaux produits ou services pour répondre à une nouvelle demande sociale. Nous cherchons dans ce papier à mettre en évidence la contribution d'un incubateur d'innovation sociale (premier in-

[1] Maître de conférences, UMR LEST et Université de la Méditerranée, nrichezbattesti@wanadoo.fr
[2] Maître de conférences, UMR ARTDév et Université de Montpellier 3, delphine.vallade@univ-montp3.f

cubateur régional d'innovation sociale en France) à la structuration de l'ESS en Languedoc-Roussillon et plus largement, à travers lui, à caractériser le processus qui conduit à l'institutionnalisation de l'ESS en tant qu'opérateur économique reconnu dans le cadre d'un programme régional d'innovation sociale. Nous nous appuyons sur un travail empirique réalisé entre 2008 et 2010, sur cet incubateur d'innovation sociale en Languedoc-Roussillon.

Nous nous efforçons de caractériser le processus de co-construction de cette dynamique d'innovation sociale en nous intéressant tout d'abord aux conditions de la légitimité d'Alter'Incub comme condition nécessaire mais non suffisante de ce processus de co-construction. Puis nous cherchons à mieux comprendre les raisons qui amènent les acteurs publics régionaux à faire d'une initiative d'acteurs le support d'une politique de structuration et d'institutionnalisation de l'ESS. Enfin, nous tentons de montrer comment le fait de mettre l'accent sur l'innovation sociale permet de sortir l'économie sociale et solidaire d'une conception étroite en termes de « cohésion sociale » pour l'inscrire au contraire en tant que partie intégrante d'une stratégie de développement économique territorialisée cohérente. En nous appuyant sur les travaux d'Itçaina et al. (2007), nous qualifions cette dynamique de régime territorial tourné vers l'innovation sociale.

Puis nous revenons sur les contours des définitions de l'innovation sociale pour mettre en évidence le contexte institutionnel dans lequel elle se développe et notamment celui de la prise en compte d'une vision élargie de l'innovation, ainsi que les tensions qu'expriment les différentes acceptions de l'innovation sociale. Nous tenterons alors en conclusion de présenter, de façon synthétique, l'apport d'Alter'Incub à la caractérisation de l'innovation sociale, en valorisant l'acception selon laquelle il importe non seulement de s'intéresser aux manifestations empiriques de l'innovation sociale mais aussi aux acteurs qui la portent et la diffusent ainsi que le soulignent Klein et Harrison (2007).

1. Un incubateur d'innovation sociale en Languedoc-Roussillon porté par un acteur de l'ESS

1.1. Alter'Incub : un processus de co-construction

Dans le cadre d'un contrat de recherche pour l'AVISE (Agence de valorisation des initiatives socio-économiques), nous avons analysé et formalisé le dispositif du premier incubateur régional d'innovation sociale créé en France à l'initiative d'acteurs de l'ESS (Vallade, Richez-Battesti, 2009a).

Le recueil d'information pour ce contrat de recherche a reposé sur la combinaison de quatre sources :

- des documents internes (supports d'information, comptes-rendus de réunions, de séances de travail…) et différents rapports concernant le dispositif ;
- des entretiens semi-directifs menés entre juin et octobre 2008 auprès des personnes ressources (12), parties prenantes des deux incubateurs ainsi que de porteurs de projets (10) ; des entretiens complémentaires qui ont été conduits au second trimestre 2009 en direction des acteurs impliqués dans Alter'Incub ;
- l'observation directe (participation à des réunions, des séances de travail…), lors de la sélection et l'accompagnement des projets, des comités techniques et des comités d'experts, ainsi que lors des réunions stratégiques, qui nous a permis d'observer les interactions entre les différents acteurs et organisations ;
- la participation à plusieurs séminaires de travail réunissant acteurs publics et privés pour la construction d'un programme régional d'Innovation sociale (PRIS) et le développement d'une politique publique régionale de soutien à l'innovation sociale.

Alter'Incub émerge en juillet 2007 en Languedoc-Roussillon, une région marquée à la fois par un fort taux de chômage, un dynamisme certain de la création d'activités et la prédominance d'une économie résidentielle. Il est la première étape de la construction d'un ensemblier cohérent d'instruments complémentaires visant au maillage entrepreneurial sur le territoire allant du lien recherche-industrie (l'incubateur), en passant par l'accompagnement à la création d'entreprise (la pépinière), la mise en réseaux et la formalisation des processus entrepreneuriaux (l'école de l'entrepreneuriat) pour favoriser leur reproduction.

Relativement à un acteur académique traditionnel, Alter'incub mobilise un panel plus important d'acteurs. Des acteurs privés, et notamment les entreprises de l'ESS telles que la MACIF et la MAIF (deux mutuelles), la Caisse d'épargne (une banque coopérative) ou encore l'AVISE et la Caisse des dépôts, sont présents à l'amorçage, tandis que l'on observe un engagement soutenu des collectivités territoriales. Par contre, le Ministère de la Recherche est le grand absent du financement d'Alter'Incub, eu égard à un lien encore ténu au portage de projet par des laboratoires du domaine des sciences de l'homme et de la société.

L'encadré 1 présente brièvement Alter'Incub.

Encadré 1: Présentation d'Alter'Incub

Après une phase préparatoire en début 2007, Alter'Incub est créé en juillet 2007. Il est en phase d'expérimentation jusqu'en décembre 2008. Il est hébergé par l'Union Régionale des Scop, syndicat professionnel des sociétés coopératives de production.

Son mode de financement est mixte : d'une part une combinaison de ressources publiques (Région, Europe), et d'autre part des ressources privées venant de partenaires de l'ESS à l'amorçage.

Trois appels à projets se sont succédés depuis sa création, le second en juin 2009 et le troisième en janvier 2010.

Les critères de sélection des projets : des indicateurs expérimentaux d'innovation sociale ?

- viser un nouveau marché ou une nouvelle manière d'aborder un marché, en particulier avec une approche d'intérêt général ;
- disposer d'un mode de gouvernance collectif : par les salariés (une SCOP par exemple), mais aussi par la population ou les collectivités locales, sans que les porteurs de projets n'aient pour autant une contrainte de statut juridique ;
- développer des produits ou des services pouvant démontrer un intérêt collectif ;
- déboucher sur des créations d'emplois qui ne se limitent pas à celui du créateur.

L'exemple des cinq premiers projets sélectionnés :

- Eco-construction en Corbières Minervois : structurer une offre globale (conception, études, réalisation) d'éco-construction pour stimuler et répondre à la demande de construction de maisons écologiques. L'initiateur de l'idée est un territoire (Pays).
- Coopératives éoliennes : promouvoir le développement de fermes éoliennes associant les collectivités locales et les habitants du territoire aux investisseurs privés. L'initiateur de l'idée est un institut de recherche.
- Diogène : une entreprise de conseil pour favoriser l'émergence et la réalisation de projets d'habitat coopératif. L'initiateur de l'idée : deux étudiants en fin d'études en SHS.
- Cantine Paysanne : proposer un repas de midi à base de produits locaux fournis directement par les producteurs : adaptation d'un circuit court à une forme de restauration quotidienne de bon rapport qualité/prix. L'initiateur de l'idée : deux jeunes femmes ingénieurs agronomes.
- Smart Méditerranée : proposer un ensemble d'outils, facilitant la gestion administrative des activités artistiques créés à partir d'une innovation technologique. L'initiateur de l'idée est un jeune directeur d'association.

Source : Vallade, Richez-Battesti, 2009a.

1.2. Les conditions de légitimité d'Alter'incub

L'originalité d'Alter'Incub est d'être porté par l'URSCOP (l'Union régionale des Scop). Cela lui confère une légitimité entrepreneuriale susceptible de s'étendre à l'ensemble de l'ESS. Ainsi que le souligne un des chargés de mission responsable de l'ESS au Conseil régional : « On a une image favorable du secteur coopératif, mais des réticences sur le secteur associatif… En fait il y a un double discours politique et économique, qui parfois brouille l'image de l'ESS. Mais avec Alter'Incub, ça permet de réconcilier les choses… ».

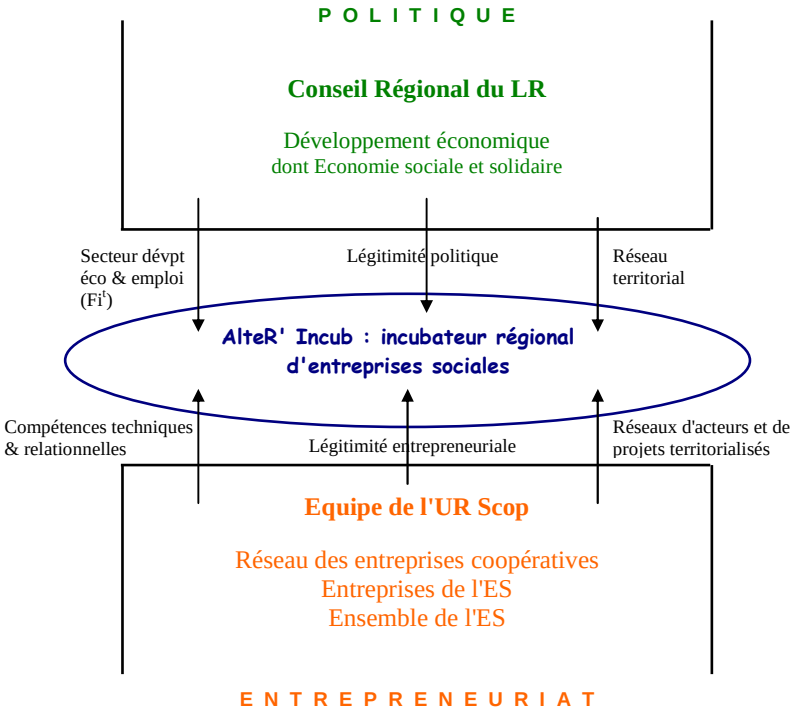
En référence à une analyse en termes de systèmes complexes (Sterman, 2000) et à son application aux clusters (Niosi, 2003) nous avons construit un diagramme d'influence (voir graphique 1). Il nous a permis, d'une part d'exprimer la construction des sources de légitimité qui caractérisent le projet, et d'autre part d'exhiber une fonction essentielle de traduction pour la responsable du projet et d'interface organisationnel pour Alter'Incub, dans le cadre de ce que nous avons qualifié de « médiation institutionnelle » entre des parties prenantes hétérogènes (Vallade, Richez-Battesti, 2009 b).

La double légitimité structurelle – politique et entrepreneuriale – fonctionne comme un levier pour Alter'Incub : elle assure au dispositif la possibilité de mobiliser des ressources, la participation d'autres acteurs, d'autres réseaux, pour qui ce double ancrage constitue une garantie technique et institutionnelle. Elle rend possible la mobilisation « d'actifs relationnels », combinant ressources, acteurs et réseaux.

Il faut souligner que cette configuration spécifique des acteurs est, dès l'origine, contingente à une « posture » de l'URSCOP tout au long de la conception et de la conduite du projet. L'organisation s'est en effet attachée à défendre l'intérêt général du territoire et de l'ESS, non réduite aux seules entreprises coopératives. Ce comportement non corporatiste a permis d'impulser une dynamique territoriale inclusive, notamment aux yeux des collectivités locales : l'URSCOP s'est positionnée comme l'interlocuteur privilégié du Conseil Régional, dans une période où les autres acteurs de l'ESS ne parvenaient que difficilement à se fédérer et à structurer une politique de développement.

Aujourd'hui, ce double ancrage et la double légitimité qui l'accompagnent se présentent à la fois comme une spécificité qui assure la cohérence de l'incubateur et favorise le développement de coopérations et comme une condition de réussite du projet. En particulier, cette configuration détermine les marges de manœuvre dans l'élaboration du modèle économique (financements mixtes notamment).

Graphique 1. Le diagramme d'influence d'Alter'Incub.



Source : Richez-Battesti N. et Vallade D.

Ce diagramme illustre aussi la position d'interface d'Alter'Incub entre le Conseil régional dans sa composante Développement Economique et l'URSCOP dans sa dynamique entrepreneuriale. Il montre l'importance des réseaux territoriaux et des réseaux d'acteurs, exprimant l'encastrement d'Alter'Incub dans des réseaux sociaux susceptibles de faciliter l'accès aux ressources. On retrouve ainsi l'une des conclusions des travaux de Grossetti (2004, 2006) qui portent sur la création d'entreprises innovantes dans le secteur des nouvelles technologies. On note enfin la combinaison de compétences techniques et relationnelles qui a été réinjectée dans Alter'Incub et a contribué à favoriser les apprentissages et l'accès aux ressources locales.

Au-delà, si la légitimité entrepreneuriale de l'URSCOP joue un rôle central dans l'amorçage du projet d'Alter'Incub, elle ne suffit pas. Elle est complétée par un second registre de légitimité qui repose sur sa compétence en termes d'experts en dé-

veloppement (Segas, 2007). L'URSCOP apparaît en effet comme capable d'organiser la mobilisation et la participation d'acteurs locaux au projet de développement territorial, combinant expertise technique et expertise en développement, capacité de mobilisation financière et révélation des besoins sociaux « par le bas », dans une dynamique « *bottom up* ».

Un troisième registre de légitimité semble alors déterminant : il concerne la capacité de l'URSCOP à s'inscrire dans une perspective d'intérêt général, en combinant recherche de l'efficacité économique dans son expertise technique et financière et contribution à la cohésion sociale à travers les processus d'association sur les projets et d'ancrage au sein des territoires locaux. Il rencontre ainsi très explicitement les attentes de certaines des politiques publiques et des acteurs publics qui les mettent en œuvre.

Enfin, si le lien au territoire ne ressort pas explicitement de ce diagramme, on perçoit cependant qu'Alter'Incub est un dispositif territorialisé à l'échelon régional (Région Languedoc-Roussillon et Union régionale des Scop). On fait ici référence à un territoire géographique et institutionnel façonné par l'intervention des pouvoirs publics. Mais le territoire, au sens d'un projet de territoire centré sur des dynamiques de transformation de la société, n'apparaît pas dans le diagramme ci-dessus. Dans le modèle d'Alter'Incub, il est pourtant essentiel. Il ne s'exprime pas seulement dans une proximité géographique qui créerait des relations automatiques ou dans des choix de localisation dans lesquels les paramètres du territoire seraient déterminants, contribuant à enfermer le territoire dans une fonction support de l'innovation. Il peut en être à l'origine. Alter'Incub complète l'articulation recherche-industrie propre à tout incubateur par une troisième composante endogénéisée qui est le territoire.

1.3. Vers l'émergence d'un régime territorial tourné vers l'innovation sociale ?

La démarche amorcée par la création d'Alter'Incub et son inscription dans un dispositif plus large combinant pépinière, école de l'entrepreneuriat et convention d'entreprise a contribué à l'émergence, au niveau régional, d'une vision élargie de la création et de la pérennisation d'entreprise (une filière complète de l'accompagnement) et de la structuration de milieux innovateurs. Elle débouche en 2010 sur la préfiguration d'un pôle régional d'innovation sociale dont l'objectif est de structurer la chaîne de l'innovation sociale en Languedoc-Roussillon[3]. Il s'agit tout d'abord de sensibiliser et former à l'identification de nouveaux projets, ensuite

[3] Cf. la note de travail d'Alter'Incub de septembre 2009, « Vers une structuration de l'innovation sociale au service de l'entrepreneuriat social en Languedoc-Roussillon ».

de mettre en place une veille prospective en matière d'entrepreneuriat social ; et enfin de détecter les besoins de structuration de l'innovation sociale pour contribuer à l'émergence d'outils spécifiques, tels qu'un fonds dédié à l'innovation sociale.

Les dynamiques ainsi mises en œuvre concourent à l'émergence d'un régime territorial tourné vers l'innovation sociale. Un régime territorial se caractérise par trois composantes (Itçaina, et al., 2007 : 14) :

- la construction de la confiance entre les acteurs ;
- les modalités de régulation locale et notamment l'actualisation de compromis et d'accords ;
- la définition et la construction de problèmes publics territoriaux et de nouveaux instruments de politiques publiques territoriales.

Depuis 2006, lors de la préfiguration d'Alter'Incub, on a assisté à une intensification des échanges entres acteurs socio-économiques et acteurs politiques qui s'est traduite par des réalisations spécifiques, rendues possibles par des relations de confiance que ces réalisations ont elles-mêmes contribué à renforcer. Dans ces différents processus, les interactions entre acteurs publics et privés ont été soutenues, contribuant au développement de relations de confiance cognitive en relation avec une confiance identitaire (Harrison, 1999).

Ont ainsi émergé de nouveaux compromis et accords entre acteurs qui le plus souvent s'ignoraient (les acteurs du soutien à l'innovation technologique et les acteurs de l'ESS par exemple) ou se méconnaissaient (acteurs de l'ESS et acteurs publics), ou encore n'étaient pas identifiés dans leurs capacités entrepreneuriales (une grande partie des composantes de l'ESS), débouchant sur de nouvelles modalités de régulation du système local. Les mobilisations économiques ont ainsi débouché sur des mobilisations politiques à l'échelon régional. L'engagement entrepreneurial de l'ESS est venu rencontrer la volonté politique de la région. La région Languedoc-Roussillon a intensifié son soutien à l'ESS, identifiée comme un acteur dynamique par ses capacités structurantes sur le territoire ainsi que par sa contribution à l'emploi. En effet l'ESS représente 12,3 % de l'emploi régional, ce qui situe le Languedoc-Roussillon au 4^{e} rang des régions françaises (CNCRESS, 2009). Ce soutien politique s'exprime par la création d'une délégation spécifique à l'ESS, l'inscription de l'ESS dans la direction de l'économie et plus particulièrement du développement de l'entreprise, sa reconnaissance au sein du Schéma Régional de Développement Économique et de l'Emploi, dans le Pacte Régional et donc dans la Stratégie régionale de l'innovation. Une part de cet ancrage dans la politique régionale n'est pas spécifique au Languedoc-Roussillon. En effet la plupart des régions françaises ont inscrit dans leur agenda le soutien à l'ESS. L'originalité de la région Languedoc-Roussillon est de l'avoir pleinement positionnée dans la direction des entreprises et non dans celle de l'emploi, et d'avoir considéré les acteurs de l'ESS comme des acteurs économiques parmi d'autres.

Ce mouvement prend place dans une architecture politico-administrative spécifique, que l'on peut qualifier de « gouvernance locale » (Pecqueur, Zimmermann, 2004). « La gouvernance locale est le processus de structuration d'une mise en compatibilité des différentes modalités de coordination entre des acteurs géographiques proches, en vue de répondre à un problème productif ou plus largement de réaliser un projet collectif de développement » (Pecqueur, Zimmermann, 2004 : 193). Elle s'oppose dans ses référentiels d'action aux logiques centralisées, hiérarchiques et cloisonnées par domaines spécifiques d'activité qui organisaient l'action publique des gouvernements. La gouvernance des territoires locaux se caractérise par des régulations plus transversales et plus souples entre les domaines d'action, par des coopérations multiples entre acteurs et par l'activation d'une citoyenneté locale (Eme, 2005). Dans ce cadre, les acteurs de l'ESS deviennent des parties prenantes volontaires d'une gouvernance multi-partie-prenante et plus participative (Enjolras, 2005).

On observe ainsi le troisième pilier du régime territorial avec la construction progressive de l'entrepreneuriat social et de l'innovation sociale comme problèmes publics territoriaux. Ils font l'objet de débats et de controverses, puis de négociations dans des arènes co-produites par Alter'incub et des techniciens régionaux en charge du développement économique et enfin de définition des territoires, au sens de la construction de « l'interface entre des opérateurs économiques et l'intérêt général » (Itçaina, et al., 2007 : 14).

Dans ce processus de construction d'un régime territorial orienté vers l'innovation sociale, l'ESS est à l'origine d'un double mouvement d'institutionnalisation dans l'espace public régional : institutionnalisation de l'innovation sociale d'une part et de l'ESS d'autre part. L'ESS élargit ainsi son champ de reconnaissance, d'acteur social dans le champ de la cohésion sociale et du soutien aux populations en difficultés, elle devient un acteur économique à part entière, orienté vers l'innovation.

2. Vers un élargissement de la conception de l'innovation à une analyse polarisée de l'innovation sociale ?

Ce processus d'institutionnalisation de l'ESS en Languedoc-Roussillon s'est donc appuyé sur une intermédiation par l'innovation sociale, portée par un dispositif de transferts recherche-industrie. Si l'innovation sociale suscite depuis quelques années un engouement certain de la part de chercheurs et d'acteurs de terrain, sa définition reste encore non stabilisée. Elle apparaît souvent comme un levier possible d'action, dans un contexte de crise profonde du capitalisme, nécessitant à la fois des changements de comportements, de nouveaux arrangements entre acteurs et des modalités renouvelées de réponse aux besoins. S'intéresser à l'innovation sociale, c'est donc

« placer la société au centre de l'analyse de l'innovation » (Klein, Harrisson, 2007). Notre objet n'est pas de procéder à une revue de la littérature sur l'innovation sociale, mais de repérer les lignes de tensions entre différentes acceptions permettant d'identifier l'entrée spécifique retenue par les acteurs régionaux de l'ESS en Languedoc-Roussillon et d'en tirer quelques enseignements

Nous commençons par souligner que l'intérêt pour l'innovation sociale s'inscrit dans un contexte marqué par un discours renouvelé sur l'innovation qui accorde une place centrale aux innovations non technologiques et aux innovations capables de répondre à la demande sociale.

2.1. Vers une conception large et endogénéisée de l'innovation

Les travaux de recherche récents soulignent le caractère non linéaire du processus d'innovation, ses dimensions sociales et son ancrage territorial. Dans le manuel d'Oslo de l'OCDE (2005), « une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures ».

Si cette définition constitue une référence aussi bien dans le monde académique que pour les acteurs de terrain, des rapports récents insistent sur deux éléments plus novateurs :

- d'une part, sur l'importance d'une vision de l'innovation plus proche des pratiques de l'entreprise, qui procède par l'analyse des usages et considère le marketing, le design et la créativité comme des ingrédients tout aussi déterminants que la R&D dans le passage de l'invention à l'innovation (et donc la commercialisation) (Morand, Manceau, 2009).
- d'autre part, sur le caractère déterminant de la réponse à des défis globaux, planétaires, notamment en termes de développement durable (OCDE, 2009).

Par ailleurs, le processus d'innovation technologique a fait l'objet d'une relecture. Traditionnellement, celui-ci était appréhendé à partir d'un « modèle linéaire », de la recherche fondamentale vers la recherche appliquée et le développement technologique puis le lancement sur le marché. Autrement dit, le processus se scandait, de l'invention vers l'innovation à partir d'étapes, chacune réalisée dans un lieu différent (laboratoire de recherche fondamentale, laboratoire industriel, entreprise). Ce schéma est associé à une conception où le progrès technique et les découvertes scientifiques sont considérés comme extérieurs à la sphère économique. Or, depuis trente ans, en lien avec les transformations du contexte macroéconomique (concurrence mondiale, modalités de financement de la recherche, nature même des découvertes),

les interactions entre les différentes phases sont davantage prises en compte dans les restitutions conceptuelles (Zaoual, 2008). En conséquence, des modèles plus « interactifs » sont proposés, qui mettent l'accent sur les interactions entre les phases de la R&D et la prise en compte du marché (goût des consommateurs, exigences de qualité) dans les différentes phases de recherche. Ainsi, la technologie évolue au cours de sa diffusion (théorie de la croissance endogène) et le processus d'innovation technologique, au-delà de la firme, mobilise une pluralité d'acteurs (universités, centres de recherche publics et privés, utilisateurs) (Zaoual, 2008).

Cette endogénéisation du processus technologique, qui constitue aujourd'hui une hypothèse fondamentale de l'approche néo-institutionnaliste, conduit à ouvrir le champ d'analyse aux dimensions spatiales et sociales au sein, notamment, de systèmes productifs locaux ou de régimes territoriaux. Que l'on s'intéresse aux systèmes productifs locaux, aux districts industriels, aux milieux innovateurs ou aux régimes territoriaux, ces modèles considèrent que les processus d'innovation sont explicitement territorialisés. Ils partagent en effet une triple caractéristique : ils reposent sur des ancrages explicites dans le territoire et donc sur l'influence des milieux dans lesquels l'activité se développe, sur des interrelations fortes entre groupes d'acteurs hétérogènes et sur la prédominance de relations horizontales de coopération plus que de relations verticales de subordination (Richez-Battesti, 2008).

Dans le même sens, les travaux empiriques menés par l'équipe de Michel Grossetti (2004, 2006, 2008), centrés sur la création d'entreprises innovantes liées à la technologie, insistent sur l'importance des relations interpersonnelles et des réseaux sociaux : la concentration spatiale peut favoriser les échanges non marchands, le partage de savoirs techniques et donc la diffusion ou création d'innovations, à condition que ces échanges soient sous-tendus par des réseaux sociaux interindividuels. Autrement dit, la proximité ne crée pas directement, ni instantanément, des relations. Il importe donc de bien différencier les logiques d'implantation qui aboutissent à concentrer des activités dans certains espaces, des effets de proximité qui expliquent la coordination de ces activités. Finalement, « la création d'entreprise apparaît comme une activité fortement située, socialement et spatialement, qui ressemble moins à une activité purement stratégique d'optimisation des ressources et des contraintes, qu'à la recherche d'un équilibre précaire en faisant flèche de tout bois » (Grossetti 2008 : 7).

D'autres résultats sont aussi mis en avant dans ces recherches :

- le caractère souvent collectif de l'activité de création ;
- l'importance des relations sociales (ou l'encastrement) dans l'accès aux ressources ;
- le fait que le choix de localisation s'effectue en général par défaut (on crée l'entreprise là où l'on vit), ce n'est qu'exceptionnellement qu'il est géré de façon stratégique (contrairement à une hypothèse relativement répandue en géographie économique notamment).

En résumé, ces différents travaux soulignent l'importance des formes de proximité et des interactions, c'est-à-dire les dimensions sociales et relationnelles du processus d'innovation. L'organisation d'une « coopération locale », marquée par des relations sociales intenses entre les acteurs, apparaît donc comme un vecteur de développement de l'innovation.

Ces résultats concourent à l'émergence d'un nouveau contexte pour les décideurs publics en charge de l'innovation et, notamment, au niveau local. Progressivement diffusé dans la littérature d'aide à la décision, ce renouvellement des caractérisations de l'innovation se traduit par des préconisations au niveau des politiques régionales d'innovation. En particulier, Madiès et Prager (2008) soulignent le besoin de renforcer les liens entre les PME et les laboratoires et centres de recherche dans le cadre de la réforme des universités, de restructurer les dispositifs publics et privés d'accompagnement à l'innovation ou encore de donner une place majeure à l'innovation dans les services.

2.2. L'innovation sociale : entre ancrage sociétal et substitut à l'État providence ?

Le renouvellement des approches de l'innovation passe aussi par l'affirmation d'une nouvelle catégorie d'innovation, l'innovation sociale, terminologie utilisée à la fois par les acteurs et par les auteurs. Encore peu théorisée, l'innovation sociale reste floue. Le plus souvent caractérisée par ses manifestations empiriques (Klein, Harrison, 2007 : 3) et comme combinaison originale de différentes formes d'innovation, elle confère aux acteurs qui la portent et la diffusent un place importante. Nous relevons deux conceptions de l'innovation sociale qui s'affrontent : la première ancre l'innovation sociale dans la société, la seconde la considère comme une réponse, voire un substitut, à la crise de l'État providence.

Proposé dès les années 1970 par différents auteurs en sciences sociales, le terme d'innovation sociale connaît aujourd'hui un regain d'intérêt, notamment dans ses articulations possibles avec le développement local (durable) (Hillier, Moulaert, Nussbaumer, 2004) et l'ESS (Lévesque, 2006, Bouchard, 2007). Le terme fait également

son entrée dans les rapports officiels et textes d'orientation en matière de politique économique[4].

Au début des années 1980, l'approche proposée par Jean-Louis Chambon, et al. (1982) prend appui sur l'observation des modalités du changement social dans les différents secteurs traditionnels de la société civile : santé, éducation, urbanisme, animation socioculturelle, animation sociale, aménagement des loisirs, etc. Les innovations sociales peuvent prendre des formes multiples (nouveaux services, nouveaux lieux, nouvelles conceptions, nouveau partage des responsabilités…), leur caractéristique principale étant de répondre à des besoins sociaux non satisfaits ou de proposer des solutions mieux adaptées aux problèmes[5]. Davantage que « du neuf pour du neuf », innover est alors entendu comme « faire autrement », proposer une alternative qui présente une discontinuité par rapport aux pratiques habituelles. Autre spécificité, l'innovation sociale implique la participation des acteurs au processus, de la formulation du besoin à la conception et la mise en œuvre du changement. Plusieurs exemples, dans le champ des services sociaux[6], insistent sur l'importance de la participation des usagers et sur l'objectif de leur « autonomisation » (par opposition à « l'assistance ») à travers l'innovation sociale.

Plus récemment, les travaux développés par le CRISES – Centre de recherche québécois sur les innovations sociales – viennent compléter et préciser cette approche. Ainsi Marie Bouchard (2005) propose une définition concise de l'innovation sociale : elle permet de rendre compte « des initiatives prises pour répondre à des attentes sociales ». Les chercheurs de ce centre se sont accordés sur une définition commune et plus étayée de l'innovation sociale, qui est rappelée en préambule de chaque numéro des cahiers du CRISES.

> Une innovation sociale se définit par son caractère novateur ou hors normes et par l'objectif général qu'elle poursuit, soit celui de favoriser le mieux-être des individus et des collectivités. Elle se caractérise tout autant par un processus de mise en œuvre impliquant une coopération entre une diversité d'acteurs que par les résultats obtenus, immatériels ou tangibles. À plus long terme, les innovations peuvent avoir une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors sources de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence d'un nouveau modèle de développement.

---

[4] *Livre vert sur l'innovation* de la Commission européenne (1998) ; puis OCDE, (2002), *Social Innovation and the new economy*, Paris, OCDE.

[5] Elles visent également à mieux satisfaire « les besoins non ou mal satisfaits par les moyens « officiels » (Chambon, 1982 : 23).

[6] Les auteurs font référence notamment aux domaines de l'intégration sociale des personnes handicapées, de la délinquance, de la toxicomanie, mais également aux nouvelles pratiques de loisirs, à l'aménagement des temps sociaux, etc.

D'un côté, il semble que la portée recherchée par les travaux du CRISES est de faire de l'innovation sociale une catégorie conceptuelle explicative, permettant d'opérationnaliser l'analyse des dynamiques du changement social (Harrison, Vézina, 2006). D'un autre côté, la référence à un modèle « alternatif » de développement économique ancre cette approche de l'innovation sociale dans le mouvement de l'ESS. Ainsi, par exemple, pour Marie Bouchard, l'innovation sociale doit être encouragée à travers des « systèmes d'innovation » qui organisent la coopération d'acteurs (professionnels, usagers, pouvoirs publics) autour de plateformes thématiques. Si, pour ces auteurs, toute l'ESS n'est pas innovante, il reste que ses formes organisationnelles, ses modes de gouvernance et ses finalités constituent autant de facteurs économiques, sociaux et institutionnels favorisant l'innovation sociale.

Dans une toute autre perspective, d'autres analyses, notamment portées par des institutions internationales, font de l'innovation sociale le fondement de la rénovation des politiques sociales en cohérence avec les règles du nouveau management public et les impératifs d'efficience et de compétitivité. Cette approche est notamment développée dans le cadre de l'OCDE (2002), elle est perceptible aussi à l'échelle de l'Union européenne (2009). Ainsi, suite aux échanges d'un groupe de travail auquel nous avions participé, le président de la Commission européenne déclarait le 20 janvier 2009 : « la crise financière et économique a accru l'importance de la créativité et de l'innovation en général, et de l'innovation sociale en particulier, comme facteur de croissance durable, de création d'emplois et de renforcement de la compétitivité », combinant l'innovation sociale avec la rhétorique de la compétitivité . Comme le souligne Jouen (2008 : 12), « Les pouvoirs publics ont cherché à créer un environnement favorable à l'innovation sociale en limitant les contraintes administratives et en réduisant les dépenses publiques en Europe ». Ils ont aussi valorisé les expérimentations produites par les acteurs de terrains en vue de renouveler et rationaliser la politique sociale. Initialement, les politiques communautaires cherchent à favoriser « l'expérimentation sociale » et à identifier et diffuser les « bonnes pratiques ». Aujourd'hui, on passe de l'expérimentation sociale à l'innovation sociale. Cette dernière occupe une place majeure dans l'agenda des politiques sociales de l'Union européenne : d'une part du fait des programmes EQUAL et PROGRESS pour la cohésion sociale (mis en œuvre par la Direction Générale de l'emploi et des affaires sociales de la Commission), et d'autre part en lien avec l'année européenne 2009, déclarée année de la créativité et de l'innovation par le président Barroso.

On le constate, entre d'un côté une innovation sociale ancrée dans les valeurs et les modalités de fonctionnement de l'ESS avec, comme vocation, la transformation du modèle économique dominant, et de l'autre une innovation sociale centrée sur les publics exclus ou défavorisés qui vient suppléer les politiques sociales défaillantes, l'écart est considérable.

Conclusion

Finalement, nous nous sommes demandées quelle est la contribution d'Alter'Incub à la caractérisation de l'innovation sociale. Notre analyse sur Alter'Incub tend à privilégier le rôle de l'ESS, car elle est à l'origine du dispositif. Cela ne signifie pas pour autant que tout acteur de l'ESS serait innovant. Nous avons contribué à mettre en évidence comment l'élaboration d'un incubateur d'innovation sociale a contribué simultanément à l'institutionnalisation de l'ESS et de l'innovation sociale sur un territoire régional spécifique. Nous avons qualifié ce processus de régime territorial d'innovation sociale, mettant ainsi en exergue comment l'innovation sociale a contribué à la transformation de l'environnement institutionnel. De façon inductive nous pouvons aussi tirer de notre analyse quelques éléments de spécification de l'innovation sociale. Nous distinguons trois composantes qui constituent aussi une grille distinctive des acteurs de l'ESS :

- les processus : gouvernance multi-partie-prenante, rôle des réseaux et des coopérations, hybridation des ressources, action collective, et enfin médiations institutionnelles assumées par le porteur de projet d'Alter'Incub en tant qu'acteur d'interface, indispensable en présence de systèmes complexes (Richez-Battesti, 2010) ;
- les usages : l'importance des dynamiques collectives, participatives, et démocratiques ;
- les finalités : empowerment, émancipation, satisfaction des besoins, innovation ouverte de façon à en faciliter la diffusion.

L'innovation sociale ne pourrait-elle, dès lors, se définir à la fois comme projet et comme méthode ?

Bibliographie

Bouchard M., (2006), « De l'expérimentation à l'institutionnalisation positive : l'innovation sociale dans le logement communautaire au Québec », *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 77, no. 2, juin, pp. 139-166.

Bouchard M., (2007), « L'innovation sociale en économie sociale », in Klein J.-L., Harrisson D. (Dir.), *L'innovation sociale. Emergence et effets sur la transformation des sociétés*, Presses de l'Université du Québec.

Chambon J.-L., David A., Devevey J.-M., (1982), *Les innovations sociales*, Paris, PUF, (Que sais-je).

CNCRESS, (2009) *Atlas de l'économie sociale et solidaire en France et dans les Régions*.

Eme B., (2005), « Gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire », *Recma*, n° 296, mai, pp. 42-55.

Enjolras B., (2005), « Économie sociale et solidaire et régimes de gouvernance », *Recma*, n° 296, mai, pp. 56-69.

Grossetti M., (2008), « Logiques spatiales et sociales de la création d'entreprises innovantes », *Géographie Économie Société*, vol. 10, n° 1, pp. 5-7.

Grossetti M., Barthe J.-F., Beslay C., (2006), « La mobilisation des relations sociales dans les processus de création d'entreprises. Aperçu à partir d'une enquête en cours », *Sociologies Pratiques*, vol. 13, n° 2, pp. 47-59.

Grossetti M., (2004), « Concentration d'entreprises et innovation : esquisse d'une typologie des systèmes productifs locaux », *Géographie Économie Société*, vol. 6, n° 2, pp. 163-177.

Harrison D.,Vezina M., (2006), « L'innovation sociale, une introduction », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 77, no. 2, juin, pp. 129-139.

Harrison D., (1999), « Confiance identitaire, confiance cognitive et processus d'innovation », in Thuderoz C., Mangematin D., Harrison D., *La confiance : approches économiques et sociologiques*, Montréal, G. Morin, (Pertinence, Impertinence), pp. 209-232

Hillier J., Moulaert F., Nussbaumer J., (2004), « Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial », *Géographie, Économie et Sociétés*, vol. 6, n° 2, pp. 129-152.

Itçaina X., Palard J., Segas S., (2007), *Régimes territoriaux et développement économique*, Presses universitaires de Rennes.

Jouen M., (2008), *La cohésion territoriale, de la théorie à la pratique*, Notre Europe, http://www.notreeurope-eu

Klein J.-L., Harrisson D. (Dir.), (2007), *L'innovation sociale. Emergence et effets sur la transformation des sociétés*, Presses de l'Université du Québec.

Lévesque B., (2006), « Le potentiel d'innovation de l'économie sociale : quelques éléments de problématique », *Cahiers du CRISES*, ET 0604, Montréal.

Madies T., Prager J.-C., (2008), *Innovation et compétitivité des régions*, CAE, Paris, La Documentation française.

Morand P., Manceau D., (2009), *Pour une nouvelle vision de l'innovation*, Paris, La Documentation française.

Niosi J., (2003), "Alliances are not enough explaining rapid growth in biotechnology firms", *Research Policy*, no. 32, pp. 737-750.

OCDE, (2002), *Social Innovation and the new economy*, Paris.

OCDE, (2009), *New nature of innovation*, www.newnatureofinnovation.org

Pecqueur B., Zimmermann B., (2004), *Economies de proximité*, Lavoisier.

Richez-Battesti N., Vallade D., (2009b), « Economie sociale et solidaire et innovations sociales : quel modèle socio-économique d'incubateur ? Premiers résultats sur un incubateur d'entreprise sociale en Languedoc-Roussillon », *Innovation*, n° 30/2, pp. 44-61.

Richez-Battesti N., (2008), « Innovations sociales et dynamiques territoriales : une approche par la proximité », in Zaoual H. (Dir.), *Développement durable des territoires : économie sociale, environnement et innovations*, Paris, L'Harmattan, (Marchés et organisations).

Richez-Battesti N., (2010), « L'innovation sociale comme levier du développement entrepreneurial local », *Relief*, juin, Cereq, (à paraître).

Segas S., (2007), « Le détour de l'action publique : enthousiasme et déception des acteurs de l'économie sociale et solidaire face aux politiques de développement territorial », in Itçaina X., Palard J., Segas S., *Régimes territoriaux et développement économique*, Presses universitaires de Rennes.

Sterman J. D., (2000), *Business Dynamics, Systems Thinking and Modeling for a Complex World*, New York, Irwin & McGraw-Hill.

Vallade D., Richez-Battesti N., (2009a), *Caractérisation du modèle sociotechnique d'un incubateur d'innovation sociale : le cas d'Alter'Incub en Languedoc-Roussillon*, Rapport de recherche pour l'Avise.

Zaoual H. (Dir.), (2008), *Développement durable des territoires : économie sociale, environnement et innovations*, Paris, L'Harmattan, (Marchés et organisations).

An Analysis of the Design of Legal Frameworks for Social Enterprises

Astrid COATES[1], Wim VAN OPSTAL[2]

Résumé

Plusieurs cadres légaux innovateurs pour les entreprises sociales ont été développés en Europe lors des deux dernières décennies. Les différences de succès de ces innovations suscitent pas mal de questions. Le design intrinsèque de ces cadres légaux est-il optimal pour les entreprises sociales ? En outre, ces cadres légaux sont-ils assez attrayants pour attirer des entreprises sociales nouvelles ainsi qu'existantes ? En dernier lieu, est-ce que ces nouveaux cadres légaux ont été complètement élaborés ? En cas de réponse négative, ces modifications empêcheront le développement des entreprises sociales au lieu de l'encourager. Ce dossier nous permet d'introduire un cadre analytique afin d'analyser la qualité du design des cadres légaux pour les entreprises sociales. Nous allons, par la suite, l'appliquer à certains pays européens ayant introduit un cadre innovateur où coexistent plusieurs cadres légaux pour les entreprises sociales.

Abstract

In the last two decades, several innovative legal frameworks for social enterprises were developed across Europe. The differential success of these innovations raises certain questions. Is the intrinsic design of these legal frameworks optimal for social enterprises? Secondly, is the attractive capacity of these legal frameworks high enough to attract both new and existing social enterprises? And lastly, have these new legal frameworks reached full maturity? If this is not the case, these changes may well impede rather than encourage the development of social enterprises. In this paper we introduce an analytical framework to analyse the quality of the design of

[1] Acerta Chair for Social Profit - University of Antwerp, Steunpunt WSE. astrid.coates@ua.ac.be, Venusstraat 23, 2000 Antwerp, Belgium. Phone: 0032(0)3/265.53.31.

[2] TFSD - Federal Planning Bureau, SSH - Leuven University College, HIVA - University of Leuven. wvo@plan.be, Wim Van Opstal wants to acknowledge Cera for funding and supporting the Cera Centre for Co-operative Entrepreneurship (HIVA – University of Leuven) where he did the major part of his work on this paper.

legal frameworks for social enterprises. Next, we apply it to some European countries where an innovative framework was introduced and where multiple legal frameworks for social entrepreneurship coexist.

Introduction

Throughout the last decade, social entrepreneurship and social enterprises received growing attention, both among practitioners and academics. As many new initiatives were established and many existing non-profit organisations evolved to some form of social entrepreneurship, legislative needs increased to capture this changing reality. Traditional alternatives, such as the association and the co-operative, had their limitations. On the one hand, associations were originally designed to focus on non-market activities. Traditional co-operatives, on the other hand, focused primarily on mutual interests instead of general interests. A sound legal framework, however, is important to let enterprises prosper.

Therefore, many European countries developed specific innovative legal frameworks for social enterprises. Italy pioneered in 1991 with the 'social co-operative', offering a legal framework for those delivering social, health and educational services, and those providing work integration for disadvantaged people. Later, other European countries followed by introducing new legal frameworks to promote social enterprises (Defourny, Nyssens, 2008). Most of these countries introduced distinct legal forms into corporate law. Other countries, such as Belgium and later on Italy, launched 'legal labels' that could be attached to existing corporate legal forms. See table 1 for an overview.

Table 1. Overview of new legal frameworks for social entrepreneurship.

Country	Legal Framework	Status	Year
Italy	social co-operative	legal form	1991
Belgium	social purpose company	label	1995
Portugal	social solidarity co-operative	legal form	1997
Spain	social initiative co-operative	legal form	1999
Greece	limited liability social co-operative	legal form	1999
France	collective interest co-operative society	legal form	2001
Finland	social enterprise	label	2003
UK	community interest company	legal form	2005
Italy	social enterprise	label	2006
Sweden	firm with limited profit distribution	legal form	2006
Poland	social co-operative	legal form	2006
The Netherlands	social company	legal form	in preparation

There are, however, considerable differences between European countries to the degree upon which social enterprises have embraced these new frameworks. As indicated by Defourny, Nyssens (2008), these newly created forms did not prevent that most social enterprises across Europe still adopted legal forms that have existed for a long time. As a result, social entrepreneurship across Europe is currently encompassed by a variety of legal forms, ranging from nonprofit associations to co-operatives and related not-for-profit private forms of enterprises. It is also noteworthy to mention that there are considerable differences between the successes of the legal innovations presented in table 1. While the 'social co-operative' framework in Italy attracted more than 7,300 initiatives, employing some 244,000 workers (Defourny, Nyssens, 2008), and while more than 2,700 'community interest companies' were registered in the UK only a few years after the installation of this legal form[3], most of the other legal innovations were left largely unused by their target group.

In this paper, we will present an analytical framework to assess the quality of a legal framework for social entrepreneurship, combining insights from law and economics. We will concisely analyse three chosen legal frameworks that have been developed specifically for "social enterprises" in Europe[4] and will assess the quality of their design. We conclude with lessons that can be learned from these cases that may be relevant for will design of legal frameworks in other countries and contexts.

1. Analytical framework

As indicated in the introduction, there are quite some differences between countries in the relative success of legal innovations for social entrepreneurship. Actually, the majority of legal innovations we mentioned in table 1 were left largely unemployed by their target group. Why do we observe these differences between countries?

To answer this question, it might be interesting to have a look at the bottlenecks and challenges that go with the design and implementation of specific legal frameworks for social entrepreneurship. We consider three relevant issues: (1) intrinsic optimality of design, (2) attractive capacity, both for existing as for new initiatives, and (3) maturity of design. These can be considered as conditions to be fulfilled for a successful implementation of new legal frameworks for social entrepreneurship.

[3] www.cicregulator.gov.uk

[4] For an extensive application of our framework, we refer to our analysis of the Belgian 'Social Purpose Company' framework in Coates, Van Opstal (2009).

More strongly, if these conditions are not met, legal innovations may even impede rather than encourage the development of social enterprises.

1.1. Intrinsic optimality of design

First of all, legal frameworks for social entrepreneurship have to take into account features of social enterprises. We discuss some dimensions that are paramount to the question whether the design of a legal framework is intrinsically optimal or not.

Ensuring the pursuit of social goals

A first condition to guarantee the pursuit of social aims by social enterprises is to include the obligation to define the social mission into the Articles of Association of a social enterprise or to define the fact that social aims should be strived for in the legal design of such frameworks. A way to assert this is to include the obligation to file a report annually on the degree to which they were able to pursue these social goals. Just as it is the case with labelling and certification, these reports should be audited and controlled. Also, clear sanctions should be included into the law if social enterprises do not meet some minimum standards involved. Without these minimum requirements, social reporting is nothing more than 'cheap talk', as managers have an incentive to produce favourable reports about their own enterprise.

An indirect way to strengthen incentives to pursue a social goal is the inclusion of a non-distribution constraint, or at least a limitation of dividend payments. This also provides a credible signal to mission-oriented workers that look for employment in social enterprises (Besley, Ghatak, 2005). Likewise, it provides a signal to donors that their money will be spent according to the mission of the social enterprise (Glaeser, Shleifer, 2001). Another indirect way to strengthen such incentives is a constraint on the allocation of liquidated assets. An asset lock should reduce opportunities for members or managers of social enterprises to divert means of the enterprise towards themselves in case of liquidation.

Enabling economic activities

While most attention is given to measures that ensure the pursuit of social goals by social enterprises, the importance to create a legal framework that also enables these enterprises to participate fully in economic activities is often forgotten. First of all, social enterprises should be able to perform trade activities. This means that social enterprises have their place in the Commercial Code and that social enterprises do not face a comparative disadvantage towards commercial enterprises when it comes to administrative, legal and policy barriers to participate in economic life.

Another important aspect of being able to perform economic activities is the degree upon which a legal framework enables social enterprises to attract capital. When it comes to equity capital, it is easier for an enterprise if members are also owners of the enterprise, as it is typically the case with co-operatives. Associations do not have shares, so any contribution of members will be considered as a gift, leaving members with a reduced incentive to contribute to equity capital of the social enterprise. Also a beneficial tax treatment of gifts towards social enterprises will spur donors to strengthen the equity base of these enterprises. An opposite way of collecting financial resources is income tax assignations, where natural and legal persons can declare a certain amount of their paid taxes to selected, officially registered nonprofit organizations.

Next to equity capital, attention should be given to the degree upon which social enterprises are able and willing to attract debt capital for their development. Also here, the legal design of frameworks for social enterprises provides incentives to do this in a greater or a lesser extent. A first element here is the range of registration requirements for social enterprises. It might seem a contradiction with what we have stated before, but severe registration requirements may preclude malicious or incompetent entrepreneurs to start up a business. Requirements that may provide a good signal are the obligation to file a business plan (including a financial plan) at the start-up phase, minimum capital provisions and liability regulations for the founders of a social enterprise. The stronger these regulations, the more powerful the signal it provides for creditors such as suppliers and banks.

Stakeholder management

Social enterprises are said to pay specific attention to stakeholder management (Borzaga, Defourny, 2001). Leys, Van Opstal (2009) discern between a weak notion of stakeholder management and a strong notion. In the former, stakeholder-management is seen as a method to enhance corporate value by optimising opportunities and mitigating risks – stakeholder management is tactically necessary and even an optimal strategy. At the other end of the spectrum, the strong interpretation attributes stakeholders other than shareholders governmental powers in corporate functioning. From a theoretical viewpoint, for-profit firms cannot be expected to follow this strong notion. Co-operatives can be expected to follow this strong notion for at least one other type of stakeholder than its shareholders, i.e. its member-users (who are the shareholders of the co-operative as well). For social co-operatives and associations, however, the predicted outcome is less clear.

A good point to start with is to clarify what is meant by the ‘stakeholder’ concept. Who can be considered as stakeholder and who cannot? Defining the parties that should be considered as stakeholders is not sufficient, however. One should also be clear about the role these stakeholders play in e.g. the Board of Directors, and what

reporting obligations exist towards these stakeholders. On the other hand, however, the inclusion of too many types of stakeholders in important governing bodies might cause a deadlock in decision making, due to a misalignment of interests among various stakeholder groups (Leys, Van Opstal, 2009).

A rather indirect mechanism that affects the governance structure of social enterprises is regulations on voting rights. It is quite straightforward that a system of one member one vote better protects the interests of small shareholders than a system of one share one vote. Another indirect mechanism concerns the degree upon which economic participation of members within the social enterprise is present. An example of such a system in co-operatives is the existence of a patronage dividend, i.e. the division of surpluses pro rata transactions made with the co-operative. Neither of these systems, however, guarantees the inclusion of interests of other stakeholders than shareholders and members.

Autonomy

Legal frameworks should contain ingredients to strengthen the autonomy of social enterprises. This includes incentives to retain profits, such as a non-distribution constraint or a limitation on dividend payments. Also the dependency of social enterprises on subsidies and gifts should be taken care of. Otherwise, social enterprises might end up as private sector executioners of government policy or interest groups. Thirdly, legal frameworks may contain elements that strengthen the solvability of social enterprises. An exemption of corporate taxation, for instance, creates an incentive for social enterprises not to use debt capital for investments since a financial leverage effect is absent. Also here, legal design should take care of these concerns.

1.2. Attractive capacity

While the design of a new legal framework may be intrinsically optimal for social entrepreneurship, this is, however, not a sufficient condition to guarantee the widespread use of it. Specific legal frameworks for social enterprises should be sufficiently distinct from existing frameworks. If the distance with existing legal frameworks is too small, social enterprises will not be willing to bear any switching costs involved. Moreover, dynamic economies of scale often apply, leaving new legal frameworks for social enterprises unknown by the wider public, managers, lawyers and legal officers, resulting in an inadequate use of these new frameworks. Here, the availability of high-quality public information and governmental support to foster legal expertise on these new frameworks may be paramount to the success of these legal frameworks.

1.3. Maturity of design

A third issue that may be vital for the success of a new legal framework is the fact that specific legal frameworks for social enterprises should be taken care of after their implementation so that they can grow into full maturity. Here, legal complementarity is an important issue. This means that attention is being given to this new framework in the design of other laws, it supposes coherence between different legislative levels in approaching this new framework, but also coherence of its fiscal treatment and its eligibility for recognition and subsidization. The degree upon which legislation can grow to full maturity depends also on the capacity and the willingness of the sector itself to exert pressure for a sound legal framework. Lastly, the adaptive capacity of a framework for its legal design is important as well to let these frameworks grow into full maturity. This adaptive capacity depends on the ability of enterprises adopting these frameworks to attract political attention, support by umbrella organizations or support by social movements and organizations.

2. Three European legal frameworks for social entrepreneurship

In this section, we concisely present three legal frameworks developed specifically for social enterprises: the Finnish 'social enterprise', the Italian 'social enterprise', and the UK 'community interest company'[5].

2.1. Finland

Ratio legis

When it comes down to social enterprises for work integration, Finland provides the choice between "labour co-operatives" (unemployed and long-term unemployed aged over 35 years), which gain their resources mainly through the market, "work centres" (mentally, physically or socially impaired people), financed mainly by the government and run by municipalities and finally, "social enterprises" (Pattiniämi,

[5] Due to the language barrier, we had to rely on translated versions of the Finnish and Italian laws and on secondary information in general. We acknowledge the fact that this approach may cause mistakes and misinterpretations.

Hanninen, 2009). The law concerning social enterprises[6] came into force in January 2004 and specifically supports the placement of the disabled and the long-term unemployed. The need for such an Act was motivated by the problem of long-term unemployment and to offer a way to subsidise social employment in companies (Pattiniämi, 2009). In December 2009, 210 social enterprises were registered.[7]

Main characteristics

Section 2 of the Act states that a social enterprise is: "a registered trader who is entered in the register of social enterprises." In practice, most enterprises maintained in the trade register are limited companies, co-operatives and associations (Pattiniämi, Hanninen, 2009), but the list can apparently also include the foundation, the sole entrepreneur, the open company and the company with one fully responsible partner. When it comes to the allocation of voting rights and control, no specific regulations have been included in the law (Boucquiaux, Fici, Roelants, 2009).

The social aspect of the social enterprise is defined by the target group. Social enterprises are in fact not different from other companies (they aim at profit and at least 50% of revenue must come from business), except from the fact that they target a specific group. According to section 4 of the act, 30 % of the employees in the social enterprise should be disabled or disabled and long-term unemployed. Section 4 continues by saying that the enterprise must pay all its employees the pay of an able bodied person agreed in the collective agreement (and if there is no such agreement: the customary and reasonable pay for the work done). The goal was to remove any label dividing workers into different categories (Pattiniämi, Hanninen, 2009). Labour co-operatives can for example become social enterprises, although they often in practice cannot due to the 30 % percentage in the social enterprise law. The law also states that the social enterprise must not have acted contrary to law or to good business practice, and not have defaulted on taxes, social security contributions or other payments to the state, including pensions, accident or unemployment insurance contributions.

If the percentage of employees has declined below 30 % and the employer has not employed other disabled persons or long-term unemployed within six months, he will be removed from the register according to section 7. Registration applicants must provide the Ministry of Employment and Economy with the necessary information concerning the entry in the register of social enterprises and the fulfilment of the percentage of placed employees, but also concerning any change in information (section 8).

---

[6] Law No. 1351/2003, 30 December 2003.
[7] http://www.sosiaalinenyritys.fi

Employment authorities may provide support for the establishment of the social enterprise if the specific aim of trading is to employ people in a poor labour market position (section 3). Social enterprises receive a subsidy, available simultaneously in two forms: as a wage subsidy and as a labour policy allowance (subsidy for business development)[8]. The wage subsidy can also be paid to other types of firms that employ the disabled or long-term unemployed, but the social enterprise receives it under better terms (Pattiniämi, Hanninen, 2009).

Drawbacks

The Act on social enterprises in Finland is very concise and lacks other precise criteria but being a registered trader, being enrolled in the social enterprise register and having a certain percentage of disabled or long-term unemployed employees. The legislation pays a lot of attention to target group employment, but not to other social criteria of social enterprises as defined by Borzaga, Defourny (2001). The only connecting factor between these social enterprises is that they are all in the same register as there is up till now no established umbrella structure for these firms (Pattiniämi, Hanninen, 2009).

2.2. Italy

Ratio legis

Italy has a rich history of social legal forms such as associations, foundations, social utility nonprofit organisations and social co-operatives. Despite this richness, the Italian legal environment for social enterprises was fragmented. There was no legal definition; it was not clear which entities could legally operate as enterprises and which legislation should be applied. In sum, appropriate legislation with respect to the "social purpose" was lacking. Therefore, the social enterprise was established by law in 2005[9] (Cafaggi, Iamiceli, 2008). The innovative character of the social enterprise law is the opening towards new activities (other than welfare) and the variety of types of organisations eligible to become social enterprises (Defourny, Nyssens, 2008). The qualification of social enterprise is open to any kind of private organisation, ranging from associations and foundations to co-operatives and other

[8] http://www.sosiaalinenyritys.fi
[9] Law No. 118/05 and decree No. 155/06.

company forms (Cafaggi, Iamiceli, 2008). Up to now, the utilisation of this new framework, however, is rather limited.

Main characteristics

According to article 1.1 of the Italian law, a social enterprise has to be:

1. A private organisation;
2. performing a main entrepreneurial activity of production of social utility goods and services (which, according to article 2.3 means that more than 70 % of all revenue should come from sales);
3. acting for the common interest and not for profit (Fici, 2006).

The enterprise is established by a public act, which must state the social character of the enterprise and more specifically the social purpose and the not for profit nature (article 5). The social enterprise must perform an entrepreneurial activity of production of social utility goods and services. A number of new fields of business activity were identified by the law in article 2: welfare, health, education, instruction and personal training, environmental and eco-system protection, development and cultural heritage, social tourism, academic and post-academic education, research activities and delivery of cultural services, extra-curricular training and support to social services (Defourny, Nyssens, 2008). The law can also apply to work integration enterprises with at least 30 % disabled or disadvantaged employees, according to article 2.2 (Cafaggi, Iamiceli, 2008).

The organisation cannot distribute earnings to its members or owners; the non profit requirement in the law is therefore a total non-distribution constraint (article 3). The enterprises have to invest their income in the core business or to increase their assets. They cannot distribute (not even indirectly) profits or parts of assets to directors, shareholders, members (social co-operatives can however, and are an exception), employees or collaborators. Indirect profits are defined by the law: it is for example considered indirect profit distribution to reward directors more than 20% of the remuneration awarded by firms that operate in identical or analogous sectors and conditions (Fici, 2006).

Public entities are expressly excluded from becoming a social enterprise as well as private organisations which direct their activity to members only. The law also prohibits public entities and for profit organisations from controlling a social enterprise, although they may have shares or somehow participate in a social enterprise as long as their participation is not valuable in terms of control. The law does not provide an affirmative requirement regarding the composition of membership but does state that the principle of non discrimination must be honoured concerning admission and exclusion (article 9) (Cafaggi, Iamiceli, 2008). The election of the majority of organ

members cannot be reserved to external subjects (non members) (article 8.1) (Fici, 2006).

Social enterprises must report on the pursuit of their social goal in their social balance sheet, which must be drawn up and deposited together with financial balance sheets (annual accounts). If the enterprise does not comply with the legislation, it will be cancelled from the section of social enterprises within the public registry by the Ministry of social solidarity and its assets will be devolved to a different non-profit entity according to what is foreseen in the articles (article 13.3) (Cafaggi, Iamiceli, 2008).

Beneficiaries and employees have a formal right to be involved in the governance of the organisation, through the mechanism of information, consultation and participation which allows them to influence the internal decision-making. The social enterprise can, however, choose which level and mechanism of involvement it would like (article 12) (Cafaggi, Iamiceli, 2008). Voting rights are not specifically mentioned in the law and will therefore depend on the underlying legal form.

Drawbacks

Although the Italian law does try to identify a fundamental set of rules qualifying to all social enterprises, whatever their legal form, it faces the difficult challenge of co-ordination (Cafaggi, Iamiceli, 2008). There are also no specific financial or fiscal provisions but apparently this was not the intention and it was decided better to consider these provisions at a later stage (Mazzacco, 2009).

2.3. United Kingdom

Ratio legis

On the 1st of July 2005 the Community Interest Company (CIC) was established. The CIC is a new type of limited company, and can be a company limited by guarantee, private company limited by shares or public company limited by shares, but is especially designed for social enterprises who want to use profits for community benefit. The British government has also foreseen a Social Enterprise Unit to give support to the sector. Up till 2005, these organisations had been confronted with the problem that if they did not hold the Charity status it was extremely difficult to make sure the assets were used for community benefit (Cafaggi, Iamiceli, 2008). The company law regime did not provide a feasible way of preventing a company, set up to operate as a co-op or other social enterprise, from converting to a for profit

business owned and controlled by investors to whom profits and surplus assets could be distributed (Snaith, 2009).

These companies now enjoy the benefits of being a limited liability company but do not have to become a charity, which, although interesting due to a favourable tax regime, is also more heavily regulated than CICs. CICs are bound by Company law (Companies Act 2004) but also by special CIC legal requirements (CIC regulations 2005). Existing companies, charities and industrial and provident societies can also convert themselves into a CIC. At this moment 3,640 CICs are registered.[10]

Main characteristics

A community can embrace either the community or population as a whole or a definable sector or group of people either in the UK or elsewhere. For the purposes of the "community interest test", any group of individuals may constitute a section of the community if they share a readily identifiable characteristic and other members of the community of which that group forms part do not share that characteristic (regulation 5). However, a company which benefits a group which may be clearly defined, but which a reasonable person might not consider to be a genuine section of the community, is unlikely to be eligible to be a CIC[11]. Political parties (and subsidiaries) are also excluded (regulation 6).

A special feature in the legislation is the Regulator, a public independent officer, who decides whether the companies concerned are eligible to become CICs and who provides guidance and assistance about any matter (Cafaggi, Iamiceli, 2008). In other words, she must "protect the brand" but her intervention should be "light touch": the Regulator will not engage in proactive scrutiny of CICs[12]. She decides if they fulfil the "community interest test" and may become a CIC: the company must show that a reasonable person might consider that the purpose towards which its activities are ultimately directed is the provision of benefits for the community, or a section of the community[13].

An alteration of the memorandum of a community interest company with respect to the statement of the company's objects does not have effect in so far as it is approved by the Regulator (regulation 13). If the company is not in compliance with the CIC rules, it will have to comply with all the rules as to accounts and reports and other matters applicable to any other company of its size (Snaith, 2009). In sum, this model complements judicial control with administrative control (Cafaggi, Iamiceli, 2008).

---

[10] Checked on 30 April 2010 at www.cicregulator.gov.uk
[11] CIC guidance notes 2.6.
[12] CIC guidance notes 4.5.12.
[13] CIC guidance notes 4.6.

The asset lock is fundamental for a CIC. This means that the assets must either be retained within the CIC to be used for community purposes for which it was formed, or, if they are transferred out of the CIC, the transfer must be made to (1) another asset-locked body (a CIC or charity, a permitted industrial and provident society or a non-UK based equivalent) which is specified in the articles of association, (2) another asset locked body with the consent of the Regulator or (3) made for the benefit of the community[14].

There is also a dividend cap which helps strike a balance between encouraging people to invest in CICs and the principle that assets and profits should be devoted to the benefit of the community. When it comes to voting rights, ordinary company law applies as there is no specific provision for the CIC. According to Cafaggi, Iamiceli (2008) correlation between capital investment and decision making power will apply for companies limited by shares while for companies limited by guarantee, the one member one vote rule will apply.

The ability of a CIC to pay dividends to shareholders depends on the constitution of the specific CIC. It may declare a dividend to its members if the memorandum and articles permit it to do so and the maximum dividend per share is twenty percent of the paid-up value of a share in a relevant company (regulation 17-18).[15] However, asset-locked bodies are exempted from this rule. The maximum aggregate dividend limits the total dividend declared in terms of the profits available for distribution. Currently, the limit is 35% of the distributable profits (regulation 19). The ability to carry forward unused dividend capacity from year to year is limited to 5 years (regulation 20).

All CICs must annually submit a CIC report together with their accounts and which is placed on the public register at Companies House. The minimum requirements of the report are: information on the remuneration of the directors, details on the highest paid director and the number of directors who have received share benefits, details of what the CIC has done to benefit the community, details of how it has involved its stakeholders in its activities, details of dividends declared (or proposed) on shares and performance related interest paid and their compliance with the capping rules and information on the transfer of assets to another asset locked body or otherwise at less than market value for the benefit of the community (regulations 26-29).

[14] CIC guidance notes 6.1.
[15] CIC guidance notes 6.3.

Drawbacks

The CIC seems to be a success in the UK and there even exists a model constitution for a Co-operative CIC (Snaith, 2009). The choice in the UK has in the meantime become more diverse and flexible with enterprises being able to choose between options such as a charity, a charitable incorporated organisation, a CIC, or an industrial and provident society (with also the possibility of an asset lock option for community benefit societies), each with a separate Regulator. However, Snaith (2009) points out that avoiding confusion in the public mind will be a key issue and that further research will be needed to analyse the legal and fiscal options involved in changing to and from the latter two forms or a non CIC company.

3. Comparative analysis of the quality of the selected legal frameworks

In this section, we will apply the theoretical framework we developed in section 2 to assess the legal design of the three legal frameworks for social entrepreneurship presented in section 3. We will structure our findings accordingly.

3.1. Intrinsic design

As we can see in table 2, the strongest guarantees for aiming at a social goal are embedded in the Italian social enterprise. When it comes to the economic aspects, however, we see in table 3 that the Italian social enterprise is dominated by the other two legal forms in terms of the incentives and possibilities given by their legal design.

Table 2. Comparative analysis of social aspects.

	Social enterprise (FIN)	**Social enterprise (IT)**	**CIC (UK)**
Objective	Social goal	Social goal	Social goal
Reporting obligations	Yes	Yes	Yes
Distribution constraint	Depending on the underlying legal form	Non-distribution constraint	Dividend cap
Asset lock	No	Yes	Yes

Table 3. Comparative analysis of economic aspects.

	Social enterprise (FIN)	**Social enterprise (IT)**	**CIC (UK)**
Recognition as a trader	Registration in the trade register	Specific business activities are identified by the law	CICs are bound by Company Law
Registration requirements	No history of legal or public convictions or defaults	Depends on the underlying legal form	Depends on the underlying legal form
Ownership of assets	Mostly yes	Depends on the underlying legal form	Yes
Access to equity capital	Mostly favourable	Unfavourable	Feasible, but limited
Access to debt capital	Depends on the underlying legal form	Depends on the underlying legal form	Favourable
Liability of members	Depends on the underlying legal form	Depends on the underlying legal form	Limited liability

Table 3 and 4 show that, again, the Italian social enterprise dominates the other two legal frameworks when it comes to the intrinsic quality of its legal design on issues such as stakeholder management and autonomy.

Table 4. Comparative analysis of stakeholder management.

	Social enterprise (FIN)	**Social enterprise (IT)**	**CIC (UK)**
Limited plural voting	No specific regulations	Safeguards for internal members Exclusion of public authorities or for-profit companies to gain control	Depends on the underlying legal form
Strong stakeholder notion	Possible, but not guaranteed	Possible, but not guaranteed	Possible, but not guaranteed

Table 5. Comparative analysis of autonomy issues.

	Social enterprise (FIN)	**Social enterprise (IT)**	**CIC (UK)**
Effect of side payments or tax advantages	Less favourable	Favourable	Favourable
Growth potential of reserves	Less favourable	Favourable	Mixed
Use of debt capital	Normal incentive	Low incentive	Normal incentive

3.2. Attractive capacity

In table 6 we give a comparative overview of some defining aspects of the attractive capacity of the legal frameworks under consideration. The results are mixed, but we notice that the Italian social enterprise has the least favourable terms on this issue.

Table 6. Comparative analysis of the attractive capacity.

	Social enterprise (FIN)	**Social enterprise (IT)**	**CIC (UK)**
Distance to existing frameworks	Higher	Limited	Limited
Switching costs	Conversion is possible, but costs to do so are unclear	Conversion is possible, but costs to do so are unclear	Conversion is possible, but costs to do so are unclear
Dynamic economies of scale	Limited	Limited	More favourable
Availability of public support	No	Unclear	Yes
Availability of legal expertise and expertise in the labour market	Limited	Limited	More favourable, though limited

3.3. Maturity of legal design

In table 7 we provide a comparative overview of aspects that illustrate the maturity of the legal design. Also here, the results are mixed, but again the Italian social enterprise seems to be at less favourable conditions compared with the other two legal frameworks.

Table 7. Comparative analysis of maturity of legal design.

	Social enterprise (FIN)	**Social enterprise (IT)**	**CIC (UK)**
Legal complementarity	Complements other legal frameworks for social purposes	Difficult challenge of co-ordination No specific financial or fiscal provisions yet	Risk of confusion as many similar legal forms coexist
Public support	Fair	Unclear	Good
Adaptive capacity of legal design	Unfavourable	Unfavourable	Mixed

Conclusions

In this paper, we considered the multiplicity of legal frameworks for social entrepreneurship that resulted from these legal innovations. We presented a theoretical framework to analyse the differential success in the application of these frameworks. Next, we applied this framework to three legal frameworks for social entrepreneurship: the Finnish 'social enterprise', the Italian 'social enterprise' and the UK 'Community Interest Company'. A comparative analysis of these frameworks sheds light on the differential comparative advantages and disadvantages of these frameworks. In sum, we discovered that the Italian 'social enterprise' framework has the most interesting features when it comes to its intrinsic design on social aspects, stakeholder management and autonomy. However, the relative ignorance of its attractive capacity and its maturity, next to its less favourable design on economic aspects, renders this form the least successful of the three frameworks we discussed.

An analysis in greater depth is left as an opportunity for further research. The greater challenge, however, will be to convince politicians and legislators of the importance of an optimal and comprehensive legal design if they want social enterprises to prosper.

References

Besley T., Ghatak M., (2005), "Competition and Incentives with Motivated Agents", *American Economic Review*, vol. 95, no. 3, pp. 616-636.

Borzaga C., Defourny J. (Eds.), (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York, Routledge.

Boucquiaux G., Fici A., Roelants B., (2009), "Comparative table of existing legislation in Europe", in Roelants B. (Ed.), *Cooperatives and social enterprises: Governance & normative frameworks*, Brussels, CECOP, annex.

Cafaggi F., Iamiceli P., (2008), "New frontiers in the legal structure and legislation of social enterprises in Europe: A comparative analysis", *EUI working papers*, Law 2008/16.

Coates A., Van Opstal W., (2009), "The Joys and Burdens of Multiple Legal Frameworks for Social Entrepreneurship – Lessons from the Belgian Case", *EMES Conferences Selected Papers Series*, ECSP-T09-01

Defourny J., Nyssens M., (2008), "Social enterprise in Europe: recent trends and developments", *Social Enterprise Journal*,vol. 4, no. 3, pp. 202-228.

Fici A., (2006), "The new Italian law on social enterprise", *Paper presented at seminar Emerging models of social entrepreneurship: possible paths for social enterprise development in central east and south east Europe*, Zagreb, 28-29 September.

Glaeser E., Shleifer A., (2001), Not-for-profit entrepreneurs, *Journal of Public Economics*, vol. 81, pp. 99-115.

Leys J., Van Opstal W., (2009), "A Puzzle in SRI: Stakeholders in the Mist", *Philosophy of Management*,vol 8, no. 3, 81-96.

Mazzacco V., (2009), "Cooperatives and social enterprises in Italy," in Roelants B. (Ed.), *Cooperatives and social enterprises: Governance & normative frameworks*, Brussels, CECOP, pp. 47-51.

Pattiniämi P., (2009), "Cooperatives and social enterprises in Finland," in Roelants B. (Ed.), *Cooperatives and social enterprises: Governance & normative frameworks*, Brussels, CECOP, pp. 55-59.

Pattiniämi P., Hanninen J., (2009), *WISES and their role in European policies: National report Finland*.

Roelants B. (Ed.), (2009), *Cooperatives and Social Enterprises. Governance and normative frameworks*. Brussels, CECOP Publications.

Snaith I., (2009), "Co-operative law in the UK: the current reforms and the prospects," in Hiez D. (Ed.), *Droit comparé des coopératives Européennes*, Bruxelles, Larcier, pp. 15-36.

L'institutionnalisation de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique

Patrick GIANFALDONI[1]

Résumé

En France, l'insertion par l'activité économique (IAE) est un secteur professionnel confronté aujourd'hui à des changements institutionnels, qui ont un impact significatif sur les schémas établis de l'action publique et affectent les capacités et les stratégies autonomes des entreprises sociales d'insertion par le travail (ESI). Dans ce cadre problématique, quelle signification peut revêtir l'innovation sociale ? Dans un premier temps, nous nous sommes attachés à définir et à caractériser l'innovation sociale. Après avoir spécifié ses contours en économie sociale et solidaire, nous proposons dans un second temps une analyse des enjeux associés à l'institutionnalisation de l'innovation sociale dans l'IAE. Cette analyse permet de mettre en lumière les entraves et les conditions favorables aux processus de création de ressources dans les pratiques sociales des opérateurs de l'insertion.

Abstract

In France, insertion by economic activity (IEA) is a professional sector confronted today with institutional changes that have a significant impact on the established pattern of public action and affect the independent capacity and strategies of work integration social enterprises (WISEs). Within this problematic, what meaning can social innovation take? First, we have defined and characterized social innovation. In a second time, we have specified its contours in social and solidarity economy, and proposed an analysis of issues related to the institutionalization of social innovation in the IEA. This analysis allows to show barriers and favourable conditions for the resource creation process in social practices of insertion operators.

[1] Maître de conférences en sciences économiques. Laboratoire biens, normes et contrats (LBNC) – Université d'Avignon et des pays de Vaucluse (UAPV), UFR Droit économie gestion – Université d'Avignon et des pays de Vaucluse (UAPV) – 74 rue Louis Pasteur, 84029, Avignon Cedex 1, France. Patrick.gianfaldoni@univ-avignon.fr

Introduction

La définition la plus communément acceptée de l'innovation sociale est celle du CRISES[2] : « Toute nouvelle pratique, procédure, règle, approche ou institution qui vise à améliorer les performances économiques et sociales, à résoudre un problème important ou à combler un déficit de régulation et de coordination ». Cette approche est bien trop générale pour pouvoir s'avérer opératoire et les ambiguïtés et les confusions qu'elle recèle ne permettent pas de différencier nettement innovation et institutionnalisation. C'est pourquoi nous préférons traiter de l'innovation sociale comme d'un processus de création de ressources qui possède le double attribut d'apporter une solution à dimension sociale à un problème organisationnel ou technique, et considérer l'institutionnalisation de l'innovation sociale comme une formalisation (inscription dans une forme générale, mise en formes par codification voire standardisation) des valeurs et pratiques sociales.

Le secteur professionnel étudié, l'insertion par l'activité économique (IAE), a pour vocation de produire des services d'accompagnement de personnes précarisées et désaffiliées à travers des activités de travail, dans l'objectif d'un retour durable à l'emploi. Ce secteur de l'économie sociale et solidaire connaît une normalisation tutélaire-marchande impulsée par les acteurs publics, qui encourage l'implantation de rapports de quasi-marché et de quasi-hiérarchie avec les structures de l'IAE (SIAE). Toutefois, la normalisation nécessite la construction d'un système de régulation établi sur des « intermédiaires », qui prennent la forme de supports d'intermédiation et d'entités d'intermédiation. Nous voulons montrer que les enjeux associés à l'innovation sociale résident en partie, aujourd'hui, dans les ajustements négociés entre acteurs publics et SIAE, découlant de la mise en œuvre au niveau local de référentiels de mesure et d'instruments d'évaluation figurant dans deux supports d'intermédiation, les clauses d'insertion et l'accompagnement. Puis nous nous interrogeons sur le pouvoir d'autonomie des entités d'intermédiation : sont-elles instrumentées par les acteurs publics dans l'optique de rationaliser l'innovation sociale ou possèdent-elles des marges de manœuvre pour constituer des réservoirs canalisant des pratiques sociales qu'elles inscriraient dans une forme plus générale ?

La première étape consiste à poser les fondements conceptuels de l'innovation sociale. Il s'agit de baliser la notion et de la spécifier en économie sociale et solidaire. Dans une seconde étape, il convient de faire ressortir les caractères qu'elle revêt dans l'IAE, secteur marqué par des changements institutionnels d'envergure.

L'analyse proposée s'appuie sur une enquête menée dans le secteur de l'IAE ces deux dernières années. Elle nous a conduits à étudier les modifications des rapports techniques et d'échange entre acteurs publics et privés, dans les départements du

[2] Centre de recherche sur les innovations sociales, *Cahier du CRISES*, n° ET0901, janvier 2009, p. 6.

Vaucluse, des Bouches-du-Rhône et du Gard. Trois voies d'investigation ont été suivies : des entretiens semi-directifs auprès d'élus et techniciens (collectivités territoriales et services déconcentrés de l'État), de dirigeants de SIAE et de structures intermédiaires ; des observations répétées de différentes situations locales ; un recueil systématique de divers matériaux de première main.

1. Les fondements conceptuels de l'innovation sociale

1.1. Une approche sociologique de l'innovation

Dans la pensée schumpétérienne, l'innovation participe d'un processus de destruction créatrice suivant des étapes invention-innovation-diffusion, qui ne procèdent pas d'un schéma linéaire mais acceptent des épreuves de sélection à chaque stade et comportent des mécanismes de feedback. Dans une tout autre perspective, la sociologie des organisations et de l'innovation propose des cadres d'interprétation permettant de révéler le caractère éminemment social de l'innovation. Par opposition à la figure de l'agent dont les décisions et les actions sont préconçues rationnellement en science économique ou modélisées par pré ou surdétermination dans la sociologie holiste, les paradigmes interactionniste et constructiviste postulent que l'individu est un acteur doté d'une liberté de pensée et d'une autonomie dans l'activité. Ils consacrent par là même l'organisation sociale comme espace de l'innovation, en conférant aux acteurs sociaux des capacités d'intervention sur les règles d'organisation, des logiques d'action dissemblables et évolutives, un savoir et une connaissance technique issus de l'expérience de travail. Sur ce point, l'analyse stratégique est sans ambiguïté. L'innovation trouve sa source dans les capacités relationnelles des groupes à inventer des solutions à de nouveaux problèmes d'organisation productive, en coordonnant efficacement leurs actions grâce à des systèmes de régulation et des alliances conjoncturelles (Crozier, Friedberg, 1977). L'innovation vient donc se nicher dans les actions et les interactions, à travers lesquelles les individus en présence utilisent et transforment les valeurs reçues de la société, et prend forme au cours de processus actifs à distinguer des actes de « conversion morale » à des normes managériales ou culturelles (Bernoux, 1999 : 224).

Pour Alter (2002 : 16-20), « l'innovation représente l'ensemble du processus social et économique amenant l'invention à être finalement utilisée, ou pas » dans des contextes ou des circonstances spécifiques. L'effectivité de l'invention sur un « terrain » ou dans un « tissu social d'accueil » nécessite une phase d'appropriation de la part d'utilisateurs, par déformation ou adaptation, qui se traduit par « une constellation d'actions ordinaires ». L'usage collectivement défini de l'invention implique au

préalable une croyance des utilisateurs dans son utilité et permet dans la pratique de lui donner sens et efficacité. Aussi, la durée de l'innovation correspond-elle à la mise en œuvre de l'invention et la durée de la diffusion à la mise en œuvre de la nouveauté. Dans cette optique, l'institutionnalisation de l'innovation peut s'assimiler à la production d'un nouveau cadre normatif qui s'appréhende à travers l'usage normé de nouvelles ressources, les conventions qui se créent à cet effet et la transgression des normes existantes qui en découle. Puisque la transgression des règles en vigueur représente toujours « une anticipation sur le développement des institutions », Alter (2002) précise que les institutions ne sont pas forcément en capacité « d'intégrer ou, en tous cas, de tenir compte de cette dimension créative et critique » et que l'institutionnalisation peut même s'avérer « partiellement régressive » en réprimant ou en interdisant certaines pratiques innovantes (Alter, 2000 : 76-79). Il met en lumière deux conceptions différentes de la normalisation de l'innovation : la rationalisation de l'innovation qui consiste à modéliser les comportements à venir des membres d'une organisation dans le but de plier les relations sociales à des logiques économiques et managériales normatives ; l'institutionnalisation de l'innovation qui consiste à inscrire les pratiques sociales dans un forme générale dans le but de tirer sélectivement parti des actions novatrices émergeant de l'expérience des acteurs. Dans ce sens, l'institutionnalisation de l'innovation doit être définie comme un processus de formalisation des pratiques sociales et non comme un processus de modélisation.

L'approche d'Alter nous conduit à opérer une distinction entre l'organisation comme institution – formes structurelles stabilisant un état et pérennisant des fonctions – et l'organisation comme activité collective – inscription des normes et des valeurs dans la dimension concrète des relations de travail. L'organisation-institution a pour finalité d'éliminer le plus possible les incertitudes de fonctionnement en vue d'atteindre les objectifs anticipés. L'organisation-activité est le creuset des opérations de gestion au quotidien des incertitudes en vue d'apporter des solutions pratiques sans cesse renouvelées.

Les apports de la sociologie sont indéniables pour parfaire la définition de l'innovation dans toute sa complexité. Par complémentarité avec les analyses économiques de l'innovation, axées prioritairement sur les aspects technologiques, la sociologie des organisations et de l'innovation livre une catégorisation rigoureuse de l'innovation organisationnelle sans toutefois s'attacher à qualifier l'innovation sociale.

1.2. Quelle conception retenir de l'innovation sociale ?

L'innovation sociale est un processus de création de ressources qui se démarque de l'innovation technologique et répond aux logiques incrémentales de l'innovation

organisationnelle. Les usages collectifs que les acteurs font des procédures, des règles et des routines – usages sociaux, économiques ou politiques – alimentent le processus et les attentes sociales ou les finalités sociétales le dynamisent. Selon Cloutier (2003), l'innovation sociale est orientée par des aspirations à l'amélioration de situations sociales ou à la prise en charge de besoins sociaux dans une perspective de « mieux-être » des individus et des collectivités ; elle recouvre différentes formes immatérielles d'activité sociale organisée reposant sur des pratiques non figées et non bridées ; elle se particularise par la participation et la responsabilisation des usagers, de la prise de conscience des besoins à la conception des projets et jusqu'à leur mise en œuvre. De cette définition se dégagent quatre critères d'identification portant sur les finalités poursuivies, l'engagement des acteurs, l'environnement institutionnel et les contextes territoriaux.

Suivant la première voie, l'innovation sociale se concrétise par de nouvelles techniques en gestation dans les pratiques collectives ou de nouvelles façons d'agir collectivement sur le terrain du travail et des conditions de vie, qui contribuent à prévenir ou résoudre des problèmes sociaux, à engendrer des services à vocation sociale ou en améliorer la qualité (Bouchard, 2007 : 122-124). Elle implique un accès aux ressources nécessaires pour répondre à des besoins humains non ou mal satisfaits par l'intermédiaire du marché ou de l'État. Aussi, l'innovation sociale est-elle avant tout impulsée par des finalités sociales, qui se matérialisent dans des besoins fondamentaux (logement, nourriture) ou culturels (éducation, arts, communication sociale) et dans des transformations des rapports sociaux (Nussbaumer, Moulaert, 2007 : 86).

L'innovation sociale tend à mobiliser une diversité d'acteurs – professionnels, usagers-bénéficiaires, bénévoles, habitants d'un territoire concerné… – autour d'un ou plusieurs buts communs et mis en relation grâce à des interactions sociales et interpersonnelles. Des porteurs d'innovation se démarquent en raison de l'esprit d'initiative et de leur prise de risque, et constituent des leaderships individuels. Dans l'objectif d'atteindre des buts sociaux légitimes, les porteurs d'innovation conçoivent des alternatives sur la base de pratiques passées ou novatrices, partant « d'actes limités à un problème précis, des actes déviants qui contournent les règles instituées » (Harrison, Klein, 2007 : 6). Les innovateurs ne représentent toujours qu'une minorité active qui transgresse et transforme les institutions et sont pourvus de capacités cognitives souvent liées à leur multi-appartenance à différents milieux culturels qui leur octroient une fonction de passeurs, de relais, de marginaux-sécants ou de traducteurs (Alter, 2002 : 26-28). Leurs motifs peuvent être techniques (invention et création), sociaux (reconnaissance sociale par non conformité ou détournement des normes), éthiques (conscience, convictions, valeurs désintéressées) ou encore hédonistes (plaisir et générosité).

Les deux précédents critères d'identification débouchent sur un questionnement quant aux facteurs environnementaux de l'innovation sociale. L'innovation sociale est favorisée par un environnement socio-économique et sociopolitique permissif,

dans lequel les normes institutionnelles sont aménageables et manipulables dans des organisations-activités qui concourent à la détermination de l'efficacité et de l'efficience. Les évolutions contemporaines des rapports entre État, secteur public et société civile dessinent deux modes dominants de gouvernance qui influencent les potentialités de l'innovation sociale et en conditionnent son effectivité (Enjolras, 2008 : 18-19) : la gouvernance concurrentielle et la gouvernance de type partenarial. Le partenariat est propice à l'innovation sociale, tout comme la concurrence tire l'innovation technologique.

L'innovation sociale est enfin dépendante des contextes territoriaux, régionaux, locaux ou « infra-locaux », comme champs d'expérimentations et catalyseurs d'expériences. Les territoires ne peuvent être seulement considérés sous l'angle physique ou administratif, dotés de ressources naturelles ou simple relais de logiques macroéconomiques ou macro-politiques. Ils se révèlent à la faveur de projets de développement faisant converger les horizons temporels et les objectifs d'acteurs inscrits dans une triple proximité : une proximité organisationnelle, une proximité sociale et une proximité cognitive. La proximité organisationnelle facilite les apprentissages interindividuels, collectifs, voire organisationnels. La proximité sociale crée de la cohésion sociale et stabilise des réseaux sociaux. La proximité cognitive permet de faire confluer les représentations – perception, évocation, symbolisation – produit une intelligence commune des problèmes et rapproche les modes de raisonnement et les méthodes de traitement. Les contextes territoriaux, s'ils se construisent de manière endogène, s'avèrent alors un terrain fertile pour l'innovation sociale.

L'innovation sociale n'est pas *a priori* un processus intrinsèque de l'économie sociale et solidaire. Les entreprises sociales semblent pour autant fournir, aux vues des valeurs qu'elles affichent et des principes qu'elles portent, un champ privilégié d'investigation des conditions d'innovation sociale.

1.3. Les entreprises sociales en tension entre autonomie et hétéronomie

L'ESS est un mouvement social historique ancré sur la question sociale et s'inscrit aussi dans un projet politique portant l'ambition d'instituer des espaces de rapports solidaires et démocratiques, une économie fondée sur la solidarité démocratique (Laville, 2007). Les deux caractères fondamentaux de l'ESS font des organisations instituées des entreprises particulièrement innovantes socialement en leur octroyant des propriétés spécifiques :

- de promotion de valeurs et de pratiques non utilitaristes ;
- de conception et de renouvellement des services d'intérêt collectif ou d'intérêt général indépendamment ou en coproduction avec les politiques publiques ;

- de co-construction de l'offre et la demande de ces services avec les usagers ;
- d'implication des acteurs de la société civile dans leur fonctionnement démocratique et dans des instances inter-coopératives ou inter-associatives de gouvernance plurielle.

Les entreprises sociales génèrent donc par essence des processus d'innovation sociale. Toutefois, partant de la définition qu'en donne le réseau européen de recherche EMES, Defourny et Nyssens (2009 : 12) laissent transparaître une dualité de l'innovation entre social et économique. Ainsi, parmi les indicateurs de reconnaissance des entreprises sociales, certains se réfèrent explicitement aux dimensions économique et entrepreneuriale de l'innovation – une relative indépendance économique et un niveau significatif de souveraineté stratégique – tandis que d'autres critères ont trait à sa dimension sociale comme l'initiative citoyenne et la nature participative des organisations. Ajoutons que l'expression démocratique dans des espaces associatifs et d'initiatives populaires et la centralité des ressources non monétaires par rapport aux ressources monétaires, marchandes et non marchandes, sont des leviers puissants d'innovation sociale.

Suivant une qualification plus précise, l'innovation sociale se manifeste à travers la production d'utilité sociale. Les ressources humaines s'inscrivent dans un espace de socialisation irréductible à la marchandisation ou à l'administration des services, ce qui exige d'examiner l'utilité sociale à la lumière des relations de service dans le double sens des rapports salariés-bénévoles et des rapports prestataires-usagers. Ainsi, l'apport en temps et en connaissances du bénévolat volontaire contribue non seulement à affirmer le particularisme de l'entreprise sociale mais aussi à complexifier l'organisation du travail. À condition que le bénévolat volontaire ne soit pas instrumentalisé ou considéré comme un palliatif, les rapports de réciprocité qu'il induit sont source de créativité et d'innovation.

Considérée comme une figure à part entière des entreprises sociales, l'entreprise à statut associatif possède l'ensemble des attributs de l'innovation sociale. Mais, d'une part, leur autonomie stratégique et organisationnelle se déploie pleinement dans des contextes territoriaux acceptant des proximités organisationnelle, sociale, cognitive, mais aussi géographique et axiologique. La proximité géographique facilite la fréquence relationnelle entre associations ancrées spatialement et participe ainsi à la formation de communautés de pratiques et de valeurs culturelles. La proximité axiologique rassemble les associations autour de valeurs partagées de l'économie sociale et solidaire et renforce, par l'adhésion à des modèles de pensée et des logiques de similitude, le capital social. D'autre part, les entreprises sociales sont confrontées à un dilemme : leur reconnaissance institutionnelle crée un espace potentiel de formalisation-diffusion de l'innovation sociale tout en ouvrant la voie à une normalisation contraignante qui enserre l'autonomie des entreprises associatives et réduit d'autant leurs capacités d'innovation. Les mécanismes marchands concurrentiels, les modèles

d'organisation coercitifs et les politiques publiques directives tendent aujourd'hui à freiner ou dans certains cas à limiter drastiquement les processus de création de ressources des entreprises associatives.

2. Les enjeux de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique

2.1. Une normalisation tutélaire-marchande du secteur

L'insertion par l'activité économique (IAE) a pour finalité de remettre en activité des personnes en situation d'exclusion de l'emploi, à la fois par le traitement des origines des handicaps sociaux limitant le retour à une activité de travail et par la transmission de savoirs et connaissances nécessaires à l'occupation de postes de travail.

Quatre types d'acteurs publics et parapublics sont directement parties prenantes du secteur : les services ministériels de l'emploi et leurs structures déconcentrées avec principalement les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) et les Pôles emploi ; les collectivités territoriales avec principalement les Départements et les Établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) ; le Conseil national de l'insertion par l'activité économique (CNIAE) relayé dans chaque département par un CDIAE ; les Plans locaux d'insertion pour l'emploi (PLIE), les Missions locales d'insertion (MLI) et les Maisons de l'emploi.

Les opérateurs privés sont des entreprises sociales d'insertion par le travail (ESI), caractérisées par un polymorphisme juridique et structurel mais que l'on peut toutefois classer en quatre grandes catégories :

- les ESI non marchandes comme les associations intermédiaires (AI) ou les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) généralement de statut associatif ;
- les ESI marchandes comme les entreprises d'insertion (EI) ou les entreprises de travail temporaires d'insertion (ETTI) adoptent généralement le statut juridique SA, SARL ou EURL, mais peuvent préférer le statut associatif ou coopératif ;
- les ESI mixtes comme les régies de quartier peuvent opter pour un conventionnement EI ou ACI, voire les deux, tout en étant généralement sous statut associatif ;
- les ESI spécifiques comme les centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS), tournées vers l'autonomie sociale et économique des personnes, et

les associations de services aux personnes (ASP), employant de la main-d'œuvre en contrat d'insertion, ont un statut associatif.

Le secteur de l'IAE s'est construit et s'est structuré, depuis trois décennies, sur « une tension négociatrice » entre sphère publique et sphère de la société civile. Eme et Gardin (2002 : 12-17) montrent ainsi que l'IAE émerge, à la fin des années 1970, au croisement des politiques d'action sociale et de l'emploi et des initiatives entrepreneuriales prises par des professionnels et/ou des militants de la société civile issus pour l'essentiel du travail social et de l'action sociale, de la formation et de l'emploi, du développement local et du développement social urbain. Confrontés au chômage de masse, les pouvoirs publics ont consenti à soutenir ces entrepreneurs sociaux dans la création d'entreprises sociales spécialisées dans l'insertion par le travail se démarquant des référentiels administratifs et professionnels de l'action publique. Au cours des années 1980 et 1990, l'IAE s'est institutionnalisée, privilégiant une « logique d'hétéro-insertion » à une « logique d'auto-insertion » : l'État a usé de son pouvoir normatif pour encadrer le secteur par voie législative et réglementaire, par l'inscription des activités dans le code du travail ou par la labellisation des services ; de manière concomitante, les SIAE se sont regroupées dans des fédérations nationales suivant des logiques corporatistes et se sont professionnalisées. Ces dernières années, le renouveau de l'action publique territorialisée et la prégnance d'une « culture » managériale exposent le secteur à une nouvelle phase d'institutionnalisation que nous interprétons comme une normalisation tutélaire-marchande. La trajectoire se dessine sous l'influence des politiques d'activation de l'emploi et de marchandisation des services publics. Les collectivités territoriales compétentes et les services déconcentrés de l'État sont d'autant plus aptes à intégrer les changements institutionnels, qu'ils subissent/acceptent comme impératif à la rationalisation des budgets dédiés à l'insertion, et adoptent les principes du nouveau management public (maîtrise et contrôle budgétaire, évaluation des fournisseurs de services d'accompagnement à l'emploi…).

Les logiques actuelles de l'action publique tendent à subordonner les pratiques d'insertion à des normes contractuelles et d'ingénierie administrative dictées par des objectifs de « remise » ou de « retour » à l'emploi. Il s'agit d'une modification substantielle des valeurs et des conditions effectives d'activité des SIAE. D'une part, les financements publics des structures et des postes sont de plus en plus conditionnés à des évaluations des prestations de service (contrats incitatifs, conventions d'objectifs et subventions ciblées) et confrontés à une bureaucratisation de la gestion du Fonds social européen (FSE). D'autre part, les Départements, les DIRECCTE et les Pôles emploi se rejoignent pour enjoindre aux SIAE de se transformer en offreurs de services suivant une logique de commande publique et de performance technico-économique. Ce mouvement d'ensemble s'accompagne d'une fragilisation des ESI non marchandes, en particulier les chantiers d'insertion fortement dépendants des

subventions publiques, d'une dynamique de concentration et d'une nouvelle répartition territoriale de l'offre d'insertion. Sont touchées en premier lieu les structures en difficultés financières ou celles se trouvant en surnombre dans une zone délimitée.

2.2. Des supports d'intermédiation

La nouvelle architecture institutionnelle nécessite un système de régulation à construire sur des « intermédiaires » aménageant des rapports de quasi-marché ou de quasi-hiérarchie entre acteurs publics et SIAE. Les rapports de quasi-marché s'établissent sur des dispositifs d'appel d'offre de marché public utilisés par différentes collectivités territoriales ou bailleurs sociaux, et se caractérisent par une discrimination positive pouvant favoriser les SIAE par l'intermédiaire des clauses d'insertion sociale et professionnelle. Sont concernées en premier lieu, les ESI marchandes (EI et ETTI) et les ESI mixtes (Régies de quartier) en vertu des articles 14 et 53 du code des marchés publics, qui ne font aucune référence à un critère lié à l'insertion dans le choix de l'entreprise attributaire. Les rapports de quasi-hiérarchie s'établissent sur des procédures d'attribution de subventions publiques incorporant des critères techniques sur les résultats attendus des actions d'insertion en termes d'emplois durables et de développement local, et se caractérisent par une sélection des SIAE en fonction de leurs capacités d'innovation économique relatives à la production et à la nature des biens et services produits. Sont particulièrement dépendantes des subventions avec contreparties les ESI non marchandes (AI et ACI), qui peuvent être aussi visées par des marchés protégés en vertu de l'article 30 du code des marchés publics.

En ce qui concerne les marchés publics avec clauses d'insertion, l'obligation des clauses et leur acceptation par les ESI participent paradoxalement à la légitimation du principe de la mise en marché des services d'insertion, à l'élévation du caractère concurrentiel du secteur et à une banalisation des SIAE par dilution de leurs spécificités. Le recours à la sous-traitance entre entreprises marchandes (y compris certaines affiliées à des groupes industriels) et non marchandes ne peut qu'amplifier le phénomène. Mais les clauses d'insertion peuvent constituer des « supports d'intermédiation », dans le but de construire des « marchés destinés » à l'insertion, si elles donnent matière à des montages techniques appropriés entre techniciens des collectivités ou des bailleurs sociaux et responsables des SIAE. De plus, les clauses impulsent des stratégies de réponses groupées aux appels d'offre entre ESI marchandes et non marchandes, sur la base de leurs complémentarités techniques. La co-traitance est alors non seulement un facteur limitatif de la compétition que peuvent se livrer des SIAE fonctionnant suivant des modalités d'insertion sensiblement différentes, mais peut s'avérer à terme un modèle de mutualisation des compétences retenu comme fiable par les adjudicateurs.

En ce qui concerne les procédures d'attribution de subventions publiques, les SIAE sont soumises à un cadre prescriptif de sorties positives vers l'emploi et la formation[3] qui influence les budgets de fonctionnement des structures, par la voie du FSE versé par les PLIE, et le financement des postes d'insertion pour les allocataires du RSA qu'ont en charge les Départements. L'objectif fixé de 50 % par rapport aux sorties totales des personnes à insérer se prête pour autant à un arbitrage entre obligations de moyens (conditions à satisfaire pour créer des capacités autonomes et valoriser l'activité de travail) et obligations de résultats (quantification des postes d'emploi ou de formation, paiement aux résultats de placement). Les distorsions de l'outil de contrôle et de mesure sont liées aux limites d'application des politiques et des stratégies d'insertion au regard de la proportion importante des personnes précarisées par rapport aux « publics » captifs. Le faible taux de sorties positives pour la catégorie des allocataires du RSA est à ce sujet très éclairant (de l'ordre de 35 % en moyenne). Aussi, convient-il de faire une distinction entre les ESI non marchandes et les ESI marchandes quant aux résultats obtenus en termes de sorties positives, en considérant potentiellement les contenus de l'accompagnement socioprofessionnel comme des « supports d'intermédiation ». Car les ressources de l'innovation sociale se créent au cours des activités de valorisation de l'évolution de la personne, dans la singularité et la cohérence globale des parcours aux différentes étapes de l'insertion. Et si l'interférence entre dynamiques personnelles et professionnelles peut apparaître comme une difficulté majeure et trop coûteuse en temps, dans les faits elle constitue le sens réel de la démarche d'accompagnement.

2.3. Des entités d'intermédiations

Comme nous venons de le souligner, les changements institutionnels traduisent des conflits de normes sur l'accessibilité à l'emploi, entre les résultats productifs espérés par les acteurs publics et les pratiques d'insertion enracinées dans les SIAE, surtout dans le cas des ESI non marchandes et mixtes. Les transformations organisationnelles qui affectent le secteur peuvent alors expliquer les fonctions de régulation endossées par des entités d'intermédiation. On peut toutefois s'interroger sur l'autonomie de position et d'action de ces entités par rapport à la sphère publique.

[3] Il s'agit plus précisément de l'appréciation des sorties positives vers l'emploi considérées comme « sorties dynamiques » : les sorties vers l'emploi durable (CDI, CDD ou intérim de plus de 6 mois, création d'entreprise, stage ou titularisation dans la fonction publique) ; les sorties vers un emploi de transition (CDD ou période d'intérim de moins de six mois, contrats aidés chez un employeur de droit commun) ; les sorties positives (formations pré-qualifiantes ou qualifiantes, embauche dans une autre SIAE).

À un premier niveau, les PLIE agréés pour l'essentiel à l'échelle intercommunale financent les actions portées par les SIAE, en grande partie grâce au Fonds social européen (FSE). Ils relaient les politiques d'emploi et d'insertion de l'État (Préfecture, DIRECCTE, Pôle emploi) et des collectivités territoriales, représentées dans un comité de pilotage, et coordonnent les actions déclinées des orientations politiques dans le cadre d'un comité opérationnel. Les PLIE se présentent comme des instances de coordination des différents stades de l'accompagnement et s'affirment comme les principaux gestionnaires des clauses sociales. Ils assument aussi une fonction de traduction des procédures d'évaluation du FSE aux SIAE, afin que celles-ci les comprennent et fassent évoluer leurs pratiques. Cependant la rationalité d'efficacité et d'efficience imprimée par les différents acteurs publics[4] conduisent les PLIE à soumettre les dispositifs mis en œuvre à des méthodes et des outils techniques relevant de l'ingénierie de production et de projet. Il s'agit là d'une technicisation de l'organisation des parcours d'insertion : informatisation du suivi des parcours d'insertion permettant la traçabilité des services produits en fonction des objectifs de sorties positives ; mémorisation des étapes d'un parcours ; contrôle et analyse qualitative de l'accompagnement personnalisé ; gestion des compétences tendant à standardiser et uniformiser les pratiques et dépersonnaliser les relations. La réorganisation professionnelle de l'insertion qui s'en suit introduit une hiérarchisation dans l'accompagnement : apparition de postes d'accompagnateurs à l'emploi (AE), salariés des PLIE, qui doivent objectiver et contrôler les parcours d'insertion du contrat d'engagement de l'adhérent à insérer jusqu'aux débouchés en emploi ou formation ; déclassement des accompagnateurs socioprofessionnels (ASP), salariés des SIAE, qui voient la dimension sociale de leur métier mise en marge dans le but de retirer toute subjectivité dans leurs relations d'encadrant. Confrontés ainsi à une rationalisation de la gestion des ressources de l'insertion, les PLIE développent des innovations technologiques et organisationnelles qui laissent de moins en moins de place à l'innovation sociale proprement dite.

À un second niveau, de nombreux collectifs infra ou interdépartementaux ont été créés à l'initiative des SIAE. Leur existence revêt une multiplicité d'objectifs : offrir un appui technique en formation et dans l'élaboration d'opérations de communication en direction du grand public et des institutions publiques ; représenter les structures dans les CDIAE et les mobiliser en soutien de l'une d'entre elles ; générer de l'inter-fonctionnalité apportant de la cohérence aux parcours d'insertion et donnant à l'application des clauses sociales une interprétation collective ; croiser des contenus d'activités et des savoirs d'expertise ; développer l'offre d'insertion en direction des

[4] Les prescripteurs des parcours (Pôle emploi, CCAS, Mission locale, Départements) valident le diagnostic préalable à l'acceptation d'un candidat à un parcours d'insertion dans le cadre d'un PLIE. La propension actuelle est de sélectionner les personnes les plus motivées et les plus aptes à l'emploi en fonction des résultats attendus en termes de sorties positives.

entreprises marchandes. C'est pourquoi ils peuvent s'avérer des interlocuteurs autonomes privilégiés pour les services de l'État et les collectivités territoriales, bien que leur budget de fonctionnement soit le plus souvent largement financé par la DIRECCTE, les Départements et/ou les Régions. Trois traits stratégiques et opérationnels de leur autonomie ont été repérés. La dynamique générée par un collectif peut amener des ESI non marchandes, marchandes ou mixtes à mutualiser des ressources (un espace d'intervention, des moyens logistiques, des compétences complémentaires) autour d'un objet de production (exemple d'un garage social) et d'objectifs convergents (augmenter le niveau d'activité à moindre coût, articuler des pratiques). Le degré de coopération et d'intercompréhension entre structures est fonction d'une vision partagée de l'insertion, de leur ancrage local ainsi que d'une culture de métier similaire ou ressemblante. Le fonctionnement en commissions ou en groupes de travail dans les domaines de la formation, des marchés publics, de la valorisation des structures, est essentiel à la coopération dans les collectifs afin de produire des réponses construites et pragmatiques face aux vecteurs de transformation du secteur. Les collectifs sont donc au final des réseaux institués dont le potentiel d'innovation sociale se révèle à la lumière des relations de proximité que leurs membres ont su nouer.

Conclusion

Les enjeux actuels de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique se situent entre la réaffirmation de l'autonomie des entreprises sociales d'insertion par le travail et l'accentuation de leur hétéronomie. La mise en marché avec clauses sociales crée une situation paradoxale de « coopétition » – entre coopération et compétition – dans laquelle se développent des processus d'innovation sociale portant sur de nouvelles formes d'organisation partenariale ainsi que sur les capacités des structures de l'IAE à coordonner des activités productives et à articuler leurs savoirs techniques ou fonctionnels. Dans le même sens, l'accompagnement socioprofessionnel est de plus en plus contraint par des logiques de rationalisation gestionnaire tout en nécessitant des apprentissages opérationnels entre prestataires et usagers à des fins d'insertion. Ainsi, les supports et les entités d'intermédiation étudiés fournissent matières et cadres à l'institutionnalisation de l'innovation sociale.

Plus largement, de cet éclairage sur l'institutionnalisation de l'innovation sociale dans un secteur de l'économie sociale et solidaire en transformation, nous tirons trois enseignements :

- Il existe des milieux innovateurs aux propriétés particulières relatives aux contextes institutionnel, organisationnel, cognitif et axiologique, tout comme peuvent s'affirmer des leaderships locaux en matière d'invention sociale ;

- les apprentissages collectifs et organisationnels peuvent déboucher sur des compétences d'organisation spécifiques à un territoire et favoriser ainsi la construction d'un patrimoine territorial (mémorisation de situations de coordination antérieures réussies, confiance entre acteurs, ressources cognitives virtuellement complémentaires) ;
- l'institutionnalisation est à la fois un processus de normalisation (par des lois, des procédures administratives et des valeurs marchandes), de régulation (par des obligations acceptées, des rôles endossés, des règles intériorisées) et de cognition (par l'interprétation commune d'une situation et la reconnaissance mutuelle des fonctions de chaque acteur).

Il serait judicieux de poursuivre l'analyse sur les supports et les entités d'intermédiation en s'interrogeant sur les apports de l'IAE au développement social et local. Puisque les innovations sociales dans le développement social s'inscrivent principalement dans le non marchand, les supports d'intermédiation étudiés sont-ils un frein à la marchandisation de l'IAE ou ont-ils paradoxalement tendance à l'amplifier ? Puisque les projets de développement local articulent des initiatives collectives de bas en haut (*bottom-up*) aux interventions publiques locales de haut en bas (*top-down*), de quelle manière les entités d'intermédiation étudiées peuvent-elles être encastrées socialement et participer ainsi à la formation d'un capital social ?

Bibliographie

Alter N., (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.

Alter N., (2002), « L'innovation : un processus collectif ambigu », in Alter N. (Dir.), *Les logiques de l'innovation. Approches pluridisciplinaires*, Paris, La Découverte, pp. 15-40.

Bernoux P., (1999), *La sociologie des entreprises*, Paris, Seuil.

Bouchard M. J., (2007), « L'innovation sociale en économie sociale », in Harrison D., Klein J.L. (Dir.), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 121-138.

Cloutier J., (2003), « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », *Cahiers du CRISES*, n° ET 0314, novembre.

Crozier M., Friedberg E., (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

Defourny J., Nyssens M., (2009), *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*, Second EMES International Conference on Social Enterprise, Italy, University of Trento, July.

Enjolras B. (Dir.), (2008), *Gouvernance et intérêt général dans les services sociaux et de santé*, Bruxelles, Peter Lang.

Eme B., Gardin L., (2002), « Les entreprises sociales d'insertion par le travail en France », *Working Papers*, n° 02/01, Liège, EMES European Research Network.

Harrison D., Klein (Dir.), (2007), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Laville J.-L., (2007), « Économie et solidarité : esquisse d'une problématique », in Laville J.-L. (Dir.), *L'économie solidaire : une perspective internationale*, Paris, Hachette Littératures, pp. 10-76.

Nussbaumer J., Moulaert F., (2007), « L'innovation sociale au cœur des débats publics et scientifiques », in Harrison D., Klein J.L. (Dir.), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 71-88.

Le microcrédit personnel : un nouvel outil bancaire de cohésion sociale

Maryline MEYER[1], Pascal GLÉMAIN[2],
Valérie BILLAUDEAU[3]

Résumé

L'exclusion financière qui se développe au sein des pays européens met en péril la cohésion sociale. Dans ce contexte, le microcrédit personnel, expérimenté en France depuis 2005, propose une solution bancaire pour répondre à des problèmes de financement de la mobilité, de l'aménagement du foyer, de la formation ou de la cohésion familiale. Dans quelle mesure le microcrédit personnel devient-il un nouvel outil bancaire au service de la cohésion sociale ? À partir d'une étude empirique menée en France, nous montrerons que l'offre de microcrédits personnels peut remplir son rôle social à condition de rencontrer les besoins spécifiques des personnes en difficulté(s).

Abstract

Financial exclusion which is developing in European countries constitutes an obstacle for social cohesion. In this context, personal microcredit, launched in France in 2005, represents an emergency loan to pay for specific outgoings or strengthen family cohesion. Is microcredit becoming a new tool for social cohesion? We show, from a French empirical study, that personal microcredit may be useful provided it satisfies the specific needs of people in difficulties.

[1] Economiste, Professeur associé, ESSCA École de management, Angers-France.
[2] Economiste, Professeur, ESSCA École de management, Angers-France.
[3] Maître de conférences en Sciences de l'information et de la communication. Chercheur au CARTA UMR6590-Université d'Angers-France/PRES UNAM.

Introduction

La financiarisation des économies depuis les années 1980 est responsable pour partie de la crise économique systémique de 2008, mettant en avant les stratégies organisationnelles des entreprises bancaires focalisées sur la maximisation de leur produit net bancaire aux dépens d'une clientèle de plus en plus discriminée. En même temps, on assiste à une mutation sociétale vers une société en sablier (Lipietz, 1998) qui rend de plus en plus incertaine la situation économique et sociale de chacun et de tous, en particulier dans le cadre d'une paupérisation rampante autoentretenue par une situation de chômage d'hystérèse sur le marché du travail. Il en résulte des fragilités économiques, sociales, mais aussi financières. Ces dernières se traduisent par des privations d'accès à la fois à l'argent et aux services bancaires de base qui engendrent le recours massif aux solutions d'argent facile proposées le plus souvent par des opérateurs non bancaires. De tels comportements aggravent les situations de précarité et d'exclusion qui mettent en péril la cohésion sociale. Pourtant, une alternative solidaire existe en France en matière de crédit bancaire. Elle est portée dès le XIX^{e} siècle par des établissements publics de crédit et d'aide sociale, les « Crédits municipaux », et trouve aujourd'hui une forme nouvelle dans le « microcrédit personnel garanti » (MPG).

Le microcrédit personnel garanti[4] est expérimenté en France depuis 2005 dans le cadre de la mise en œuvre du Plan de cohésion sociale[5]. Il s'incarne en une offre de prêts à moyen terme et de montants réduits qui vise à répondre à des problèmes de financement de la mobilité, de l'aménagement du foyer, de la formation ou de la cohésion familiale. Très encadré, ce type de crédit est nécessairement attaché à un accompagnement. Aussi, il est porté simultanément par des établissements bancaires et des structures d'aide sociale.

Dans quelle mesure le microcrédit personnel devient-il un nouvel outil bancaire au service de la cohésion sociale ?

Nous tenterons de répondre à cette question à partir d'une étude empirique menée dans l'Ouest de la France, territoire dynamique en matière d'offre expérimentale de microcrédit personnel (Glémain, et al., 2009). L'enjeu est important puisqu'il s'agit de s'interroger sur les conditions d'expérimentation d'un nouvel outil de politique économique à dimension sociale dans un contexte de crise.

---

[4] Le microcrédit « personnel » se différencie du microcrédit « professionnel » dont la finalité est la création d'une activité économique. Le microcrédit personnel est qualifié de « garanti » dans la mesure où le Fonds de cohésion sociale garantit les prêts accordés à hauteur de 50 %.

[5] Le Plan de cohésion sociale 2005-2009 avait pour but d'agir simultanément sur quatre leviers fondamentaux : l'emploi, le logement, la mobilité, et l'égalité des chances.

L'offre élargie de microcrédit personnel ne remplira son rôle social qu'à condition de rencontrer les besoins spécifiques des personnes en difficulté. Au moyen d'une analyse statistique dans le cadre d'un dispositif expérimental public, nous tenterons de cerner, dans une première partie, les caractéristiques principales de la demande de microcrédit personnel. Cette analyse nous conduira, dans les parties suivantes, à nous interroger sur la nature des politiques de communication et d'accompagnement à mettre en place pour produire une offre pertinente de microcrédits personnels.

1. Une analyse empirique de la demande de microcrédit personnel

Nous avons choisi d'analyser la demande de microcrédit personnel dans le cadre d'un dispositif public caractérisé par le partenariat entre le Crédit municipal de Nantes et le Centre communal d'action sociale (CCAS) d'Angers. Le CCAS d'Angers anime l'ingénierie sociale en prenant en charge l'accompagnement des demandeurs tandis que le Crédit municipal de Nantes assure le traitement bancaire des dossiers de prêt et le suivi en cas de défaut de remboursement. L'offre de microcrédit personnel relève bien d'une coproduction fondée sur une articulation « accompagnement-financement » qui prévaut dans la relation financière solidaire, telle qu'elle s'est développée depuis le début des années 1980 en France (Glémain, Taupin, 2007).

1.1. Affectations du microcrédit personnel et perspectives d'évolution en contexte de crise

Ce sont 11 519 microcrédits personnels garantis qui ont été octroyés en France au 31 décembre 2009, depuis la mise en place du dispositif, pour un montant moyen par prêt de 2 264 euros[6]. Ces prêts ont été utilisés principalement pour l'emploi, la mobilité et le logement (85 %) mais également pour l'éducation-formation. Retrouvons-nous cette répartition au niveau des dispositifs locaux d'expérimentation de l'Ouest ?

Si la mobilité géographique ou professionnelle constitue une des affectations premières du microcrédit personnel, nous constatons également que la trésorerie domestique (couverture de découvert bancaire, paiement de « petites » dettes) et le lo-

[6] Caisse des dépôts (2009).

gement (équipement, déménagement, aménagement) apparaissent comme deux postes budgétaires forts :

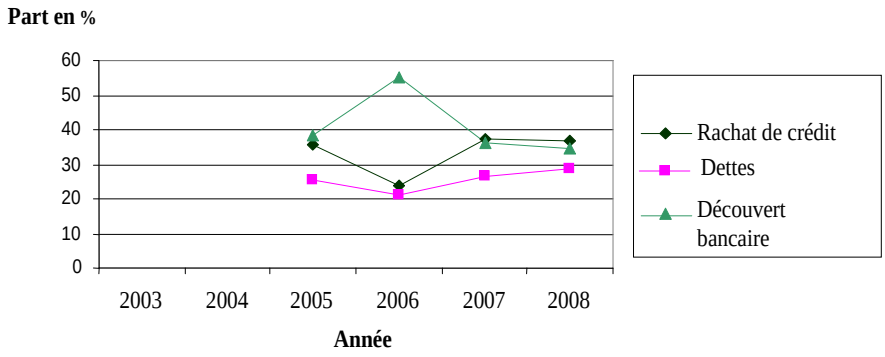
Figure 1. Coefficients budgétaires par postes d'affectation du MPG entre 2005 et 2008 (en %).

Postes budgétaires	**2005**	**2008**
Logement	**19**	**16**
Trésorerie domestique	**29**	**38**
Mobilité	**34**	**36**
Loisirs & santé	3	2
Famille	2	4
Insertion	13	4

Source : Glémain, et al., (2009).

Le poste budgétaire de trésorerie occupe une place marginale au niveau national (Caisse des dépôts, 2009) mais se révèle être en augmentation sur le territoire étudié. Il repose désormais à quasi-parité entre rachat de crédits, financement de dettes et couverture d'un découvert bancaire. Ce résultat révèle que ce n'est pas tant d'un besoin de financement dont les bénéficiaires de microcrédit personnel ont besoin mais bien, de l'accompagnement à la gestion de leur compte et de leur trésorerie domestique.

Figure 2. Part des dépenses en trésorerie entre 2005 et 2008 (en %).

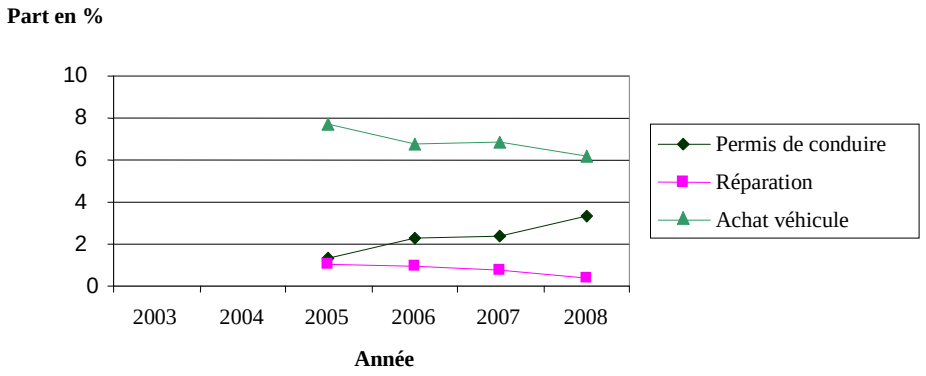


Source : Glémain, et al. (2009).

La mobilité est l'un des postes clé parmi les affectations du microcrédit personnel au niveau national. Il l'est également au niveau local. Mais, si l'achat de véhicule

pour accéder à la mobilité et donc souvent, par la suite, à l'emploi reste prépondérant ; ce sont les dépenses relatives en amont qui progressent de façon significative : financer le permis de conduire.

Figure 3. Part des dépenses en mobilité entre 2005 et 2008 (en %).



Source : P. Glémain et al. (2009)

Ces indicateurs montrent que le dispositif de microcrédit personnel public étudié répond moins à un problème bancaire qu'à un problème social lié à l'usage de l'argent dans une société fortement monétarisée. Il n'est pas question d'exclusion bancaire car ce sont des personnes qui sont bancarisées et qui gèrent leur trésorerie avec le microcrédit personnel qui devient un nouveau support d'accès à l'argent. En d'autres termes, une double difficulté apparaît : celle des pratiques monétaires au sein même de l'économie du foyer, et celle de la confiance en soi et en les autres. En effet, comme le souligne Watier (2008 : 35) : « si la confiance est d'autant plus importante, cela est dû au fait que l'argent passé de la forme substance à la forme fonction, est le moyen de la mesure des échanges en dehors de son être propre ou de son support matériel ». Par conséquent, le dispositif public de microcrédit personnel s'inscrirait dans le cadre d'une « confiance assurée » (*confidence)*, c'est-à-dire d'une confiance reposant sur un certain savoir, sur l'opportunité de sanction et, sur une forme de relation chaude (familiarité) qui favorise la probabilité forte de connaître le comportement d'autrui. Nous validons ainsi l'hypothèse selon laquelle le microcrédit personnel produit de l'estime de soi en restaurant les capacités monétaires individuelles et collectives. Toutefois, cette réalité peut prendre des formes différentes selon le profil des bénéficiaires.

1.2. Affectations du microcrédit personnel selon le profil des bénéficiaires

Tout d'abord, les affectations du microcrédit personnel peuvent varier selon l'âge des bénéficiaires. Si en 2006, le découvert bancaire accueillait le microcrédit personnel des « 18-25 ans », ce sont aujourd'hui le financement du permis de conduire et l'achat de véhicule qui priment. L'accès au financement de la mobilité *via* le microcrédit personnel se trouve en concurrence avec les politiques sociales départementales qui proposent des aides au permis de conduire au moyen d'un Fonds d'aide aux jeunes, ainsi que des Contrats de soutien à l'autonomie des jeunes. Au moins pour cette classe d'âge, il semble qu'il y ait matière à coordonner au niveau départemental l'accompagnement social et financier des plus jeunes dans le cadre d'un partenariat « public » alliant : CCAS, Conseil général et, établissements publics de crédit et d'aide sociale selon les besoins de financement rencontrés.

Pour les « 25-35 ans », la gestion de la trésorerie domestique en délicatesse (rachat de crédit, découvert bancaire, dettes) et l'achat de véhicule pour mobilité apparaissent comme les motifs principaux de demandes de microcrédit. Cette classe d'âge est concernée à la fois par le passage à la vie adulte en accédant à l'autonomie financière vis-à-vis des parents et au marché du travail, et, par la constitution de famille avec des charges d'enfants qui pèsent également sur l'économie du foyer. Il y a donc bien interaction de l'économique et du social en amont même du dispositif du microcrédit personnel.

Pour les adultes « mûrs », les « 35-50 ans », on retrouve des charges d'éducation des enfants et un poste « équipement du foyer » pour remplacer les matériels vieillissants en évitant de passer par les réserves d'argent ou crédits *revolving*[7]. Il n'y a donc pas exclusion bancaire au sens où l'entendent certains auteurs (Glougoviezoff, 2008, par exemple) mais bien contrainte de trésorerie, donc difficulté d'accès à l'argent pour couvrir le découvert bancaire intégré à la gestion du budget familial.

Enfin, les « 50-65 ans » ne présentent pas de singularité significative et depuis 2006, et selon les statistiques disponibles, semblent connaître des difficultés de trésorerie domestique alliée à des besoins en équipement.

Au-delà de l'âge, la situation familiale est déterminante dans les choix d'affectation du microcrédit personnel[8].

La sous-population des personnes seules sans enfant est composée à 44,2 % d'hommes et à 55,8 % de femmes. Le revenu moyen mensuel est de 607,86 euros

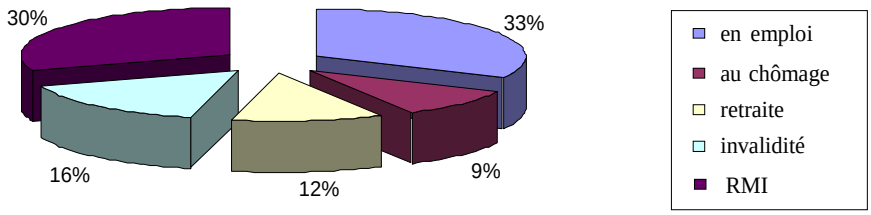
[7] Le crédit *revolving*, appelé aussi « réserve d'argent », est un produit plus complexe qui sert d'outil à la gestion de trésorerie pour un ménage. C'est celui qui conduit le plus au « malendettement », c'est-à-dire qui ampute le niveau de vie de manière durable.

[8] À l'échelle nationale, trois bénéficiaires du MPG sur quatre sont des personnes vivant seules (données Caisse des dépôts, 2009).

pour un montant de loyer de 281,1 euros (46,2 % du revenu), couvert pour partie par les prestations sociales mensuelles de 250,07 euros. Le microcrédit s'élève en moyenne à 1477,32 euros.

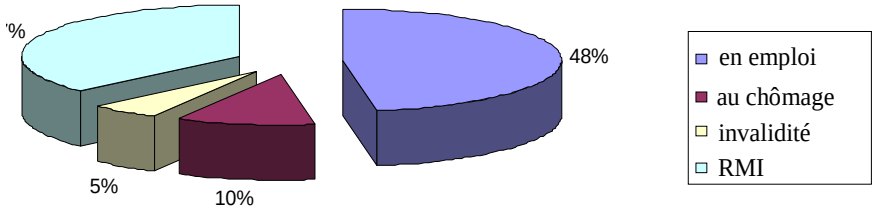
Si la plupart sont en emploi (33 %) ou allocataires du Revenu minimum d'insertion (RMI) (30 %), il est important de préciser que parmi ceux qui sont occupés : 35,7 % sont sous CDI, 21,4 % en CDD et, 42,9 % en intérim. Cela traduit une situation « précaire » sur le marché du travail. La part des retraités et des invalides tend vers les 30 %.

Figure 4. Répartition des personnes seules selon les situations en emploi (en %).



Source : Glémain, et al., (2009).

Figure 5. Situation vis-à-vis de l'emploi des familles monoparentales (en %)

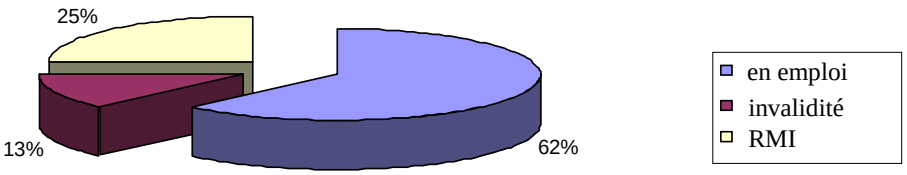


Source : Glémain, et al., (2009).

Une fraction importante des familles monoparentales ont un chef de famille en situation d'emploi (presque un sur deux), en CDI pour 55,5 % d'entre eux. Pour autant, leur économie domestique reste fragile puisque 68 % du prêt est affecté à des dépenses de trésorerie seule ou, couplée à des dépenses en insertion (achat matériel informatique) et en mobilité (financement du permis de conduire).

La sous-population des couples avec ou sans enfants se caractérise par un revenu moyen mensuel de 747,52 euros pour un loyer mensuel moyen de 378,99 (50,7 % du revenu moyen). Les prestations sociales d'un montant mensuel moyen de 439,41 euros couvrent ce poste de dépenses en logement. Le microcrédit s'établit en moyenne à 1 453,75 euros.

Figure 6. Situation par rapport à l'emploi des couples bénéficiaires du « prêt stabilité » (en %).



Source : Glémain, et al., (2009).

Les titulaires du revenu minimum d'insertion et les salariés (dont 25 % en CDI) sont les principaux bénéficiaires de prêts personnels. À nouveau, nous retrouvons les tendances lourdes en termes d'affectation du microcrédit personnel. La trésorerie et la mobilité arrivent à parité. En ce qui concerne la trésorerie, 50 % connaissent un fonctionnement normal de leur compte, 37,5 % vivent à découvert et, 12,5 % font face à un mauvais fonctionnement. La mobilité, elle, concerne l'achat de véhicule (67,3 % des affectations) ainsi que la réparation de celui-ci (33,3 %).

Le Fonds de cohésion sociale[9] prévoyait que le microcrédit personnel s'adresse à une cible large de bénéficiaires : titulaires de minima sociaux, demandeurs d'emploi, travailleurs pauvres, et plus généralement, personnes ayant une difficulté à accéder au système bancaire (Barbat-Layani, 2006). Nos premiers résultats révèlent que l'offre de microcrédit personnel concerne effectivement des publics aux situations économiques et sociales variées, mais qui ne souffrent pas de la plus grande pauvreté monétaire. Les bénéficiaires sont des individus en situation de précarité économique mais également, et de plus en plus souvent, des personnes qui arrivent au crédit suite à un aléa de la vie : la perte d'un emploi, la séparation, la maladie ou le décès.

[9] Le Fonds de cohésion sociale n'a pas vocation à garantir des crédits octroyés à des publics en très grande détresse qui ne disposent d'aucune capacité de remboursement.

Selon le témoignage des accompagnants[10], sans le recours au microcrédit personnel, cette deuxième catégorie de bénéficiaires tomberait dans l'exclusion.

À l'issue de notre analyse, nous pouvons identifier trois profils principaux de bénéficiaires de microcrédit personnel :

1. Les bénéficiaires « socialement » autonomes et sans difficultés financières particulières (personnes en emploi, célibataires ou en couple, avec ou sans enfant, qui subissent un accident de la vie) ;
2. les bénéficiaires faiblement autonomes socialement et sans difficultés financières particulières (personnes seules ou familles monoparentales, généralement sans emploi) ;
3. les bénéficiaires en difficulté financière et sociale (personnes isolées socialement qui révèlent une mauvaise gestion de leur budget).

La nature de la demande de microcrédit personnel que nous venons de dévoiler nous conduit à nous interroger sur les conséquences économiques et sociales de la crise. Ces dernières semblent propices à une forte croissance des cohortes des profils 1 et 2, en raison des vulnérabilités accrues sur les marchés du travail, et des précarités familiales et sociales qui en découlent. Les dispositifs expérimentaux de microcrédit personnel doivent-ils être mieux connus pour éviter que les personnes ne soient fragilisées par une précarisation rampante ? Si oui, à quelles stratégies avons-nous à faire ?

2. La communication sur le microcrédit personnel : une meilleure connaissance de l'outil pour un accès facilité

L'analyse des dispositifs de microcrédit personnel en région Ouest permet de comprendre que deux types d'organismes interviennent :

- Les organismes « vitrines » et « intermédiaires » représentés par les associations ou les CCAS. Ils sont des « vitrines » car en étant en contact direct avec les usagers, ils peuvent, au cours d'un entretien ou grâce à un document, renseigner directement l'usager sur la possibilité d'un microcrédit. Ce sont aussi des « intermédiaires » car ils ne sont pas habilités, seuls, à ouvrir un prêt. Il leur faut passer par une banque.

[10] Nous avons mené une trentaine d'entretiens semi-directifs auprès de personnes accompagnantes dans le cadre du dispositif de MPG.

- Les organismes « non visibles » comme l'est le plus souvent la Caisse des dépôts, gestionnaire du Fonds de cohésion sociale. Étant très en amont du dispositif, elle n'est jamais évoquée dans les propos des accompagnants et apparaît uniquement sur les documents des organismes bancaires qui sont en lien avec elle.

La complexité du dispositif du microcrédit personnel ne nécessite pas que toutes les informations soient données au même niveau. Il peut s'agir d'une force de communication si chacun détermine ses cibles privilégiées ou d'une faiblesse si l'information est diffuse et non ciblée. De plus, la complexité des situations de chaque usager laisse penser à certains que la communication sur le microcrédit personnel ne peut être faite massivement : les professionnels de l'accompagnement ont fait sentir la nécessité de prudence.

2.1. La presse écrite : faire connaître l'outil au grand public

Les médias sont un bon relais d'information vers le grand public. Une revue de la presse française réalisée par la Caisse des dépôts en 2008 retrace la présence du microcrédit dans quatre-vingts articles. La majorité d'entre eux proviennent du travail rédactionnel réalisé dans les régions : en effet, 66,5 % sont issus de la presse quotidienne régionale tandis que la presse nationale publie des articles pour 18,5 % des cas et les sites internet 15 %.

Les régions et/ou les villes où la population est susceptible d'avoir le plus souvent entendu parler du microcrédit personnel se situe dans la partie ouest de la France, particulièrement sensibilisée par la presse locale, puis viennent Paris, Rouen et Toulouse. Cette répartition montre que les bénéficiaires potentiels n'ont pas accès au même type d'informations ni à la même quantité selon les territoires. Ils ne sont donc pas égaux devant l'accès à l'information.

Par ailleurs, nous avons observé les titres des articles afin de repérer les éléments clés mis en valeur par les journalistes. Dans un premier temps, il faut souligner une terminologie variée pour parler du microcrédit personnel. Dans la majorité des articles, près de 40 %, le terme « microcrédit » est utilisé de façon générique. Avec une lecture rapide des titres des articles, le lecteur ne peut donc pas savoir s'il s'agit d'un microcrédit personnel ou professionnel. Seuls 6 % des articles précisent la nature du microcrédit en ajoutant « personnel » et insistant donc sur la spécificité du prêt.

L'utilisation d'une terminologie non harmonisée par les acteurs du dispositif entraîne forcément une pluralité des termes dans les médias. Le lecteur non initié peut-il s'y retrouver ? Il risque de penser qu'il s'agit d'autant de crédits différents qu'il y

a de termes différents. Cette terminologie glissante selon les structures de l'offre interrogées et selon les positionnements brouille l'information.

Par contre, certains titres sont suffisamment précis pour faire comprendre d'emblée quel est l'objectif voulu par la mise en place des microcrédits. 43 % évoquent la lutte contre l'exclusion, 28 % stipulent qu'ils répondent à des projets personnels et plus de 14 % mettent en avant l'insertion que le microcrédit personnel permet. Plus de la moitié des verbes utilisés vont dans le sens d'une action positive (développer, faciliter, encourager…), tandis que 30 % sont neutres (débuter, mettre en place…). Les verbes à connotation négative (éponger, lutter…) sont moins nombreux. Globalement les journalistes présentent donc le microcrédit personnel de façon positive avec l'utilisation récurrente du verbe « développer ». Ils se positionnent dans une démarche qui promeut le dispositif.

Certains journalistes intègrent dans leurs titres les destinataires du microcrédit personnel. Un quart des titres d'articles permettent de cibler les bénéficiaires potentiels : « les jeunes » en priorité, puis des salariés, des personnes en difficulté, des détenus au moment de la sortie de prison, puis une palette composée : des particuliers, des exclus des prêts bancaires, des victimes d'accidents de la vie, des exclus, des créatrices d'entreprises, des femmes… Cette distribution rejoint celle que nous avons pu identifier. Enfin, lorsque les journalistes précisent dans leur article le nom d'une banque ou d'une association partenaire, ils participent de manière essentielle à la promotion du microcrédit personnel car il devient alors plus facile aux bénéficiaires potentiels d'adresser une demande.

Mais la communication par voie de presse ne suffit pas pour « capter » les bénéficiaires potentiels de microcrédit personnel. Les structures partenaires ne doivent-elles pas mettre en place une politique de communication ? Est-ce, par ailleurs, le rôle des institutions publiques locales et/ou nationales ?

2.2. Les médiateurs actuels : des communicants réservés ?

La Caisse des dépôts (CDC) est le médiateur institutionnel qui a lancé le dispositif du microcrédit personnel. Elle est en effet, le « promoteur du microcrédit personnel garanti »[11] et gère, pour le compte de l'État, le Fonds de cohésion sociale. Sa légitimité lui a permis de contacter les différentes structures, bancaires et associatives.

Deux modes de communication peuvent être observés : une communication institutionnelle reposant sur des appels d'offres et des supports informatifs généraux et une communication externe que nous avons appelée « intra-réseaux ». En effet, la

[11] Fiche d'information « Le groupe Caisse des dépôts au service de l'intérêt général et du développement économique », avril 2008.

CDC a rédigé des conventions pour chaque partenaire en étant à l'écoute de leurs spécificités. Elle a créé un réseau de fédérations et/ou des réseaux déjà existants qui impliquent une communication « intra-réseau » et organisé le Grenelle de l'insertion[12] intitulé « microcrédit personnel et inclusion financière » du 23 avril 2008.

Des cibles variées ont pu être touchées par ces différents modes de communication : les élus, dans un premier temps, avec une communication institutionnelle, puis les directeurs des banques ainsi que les responsables associatifs. Par sa communication « intra-réseau », la Caisse des dépôts s'est orientée vers les personnes de terrain et a fait une campagne rassemblant tous ces acteurs avec les grenelles de l'insertion. La diffusion de l'information repose sur toutes les personnes en contact direct avec les bénéficiaires potentiels. Notre étude fait apparaître que le relais incontournable dans ce dispositif est le travailleur social[13]. Ce dernier peut être identifié à une « plaque tournante » dans la mesure où il connaît les usagers et intervient au moment le plus opportun pour proposer le microcrédit personnel. Outre le rôle de « détection » de bénéficiaires potentiels, le travailleur social possède celui d'accompagnement. Le microcrédit personnel étant « un outil parmi d'autres » auprès des travailleurs sociaux ou des bénévoles qui en ont la charge, il faut donc que la situation financière de la personne en difficulté et son projet soient en adéquation avec les contraintes que le microcrédit génère.

Le bilan des expérimentations du microcrédit personnel montre que le nombre de prêts contractés n'a pas connu la croissance escomptée lors de son lancement. Deux freins, notamment, au développement du microcrédit peuvent être avancés : le premier concerne la détection de bénéficiaires potentiels. Selon l'histoire du travailleur social, la structure d'accueil, les personnes, etc, des freins sont apparus quant à proposer « du crédit » à des personnes en situation de fragilité financière. Il peut sembler paradoxal « d'endetter » davantage des usagers connaissant déjà, pour certains, des problèmes financiers. L'appréhension du crédit reste donc limitée et le dispositif du microcrédit personnel mal perçu. Pour beaucoup de professionnels du social, cette réserve se traduit par une certaine prudence : s'ils proposent le microcrédit personnel, c'est comme ultime recours et une fois qu'ils se sont assurés de la capacité de remboursement de l'usager. La détection de bénéficiaires potentiels est donc réalisée finement, avec des filtres qui ont pour effet des remboursements réguliers. Il

[12] Résultats du diagnostic réalisé par l'AVISE (Association sans but lucratif créée en janvier 2006 pour mettre en œuvre des actions locales, expérimentales, innovantes, originales de lutte contre la pauvreté en partenariat avec les pouvoirs publics et les employeurs. www.solidarites-actives.com).

[13] Certaines structures fonctionnent avec des bénévoles (secours catholique, crédit municipal de Paris…) qui effectuent un travail d'accompagnement proche de celui des travailleurs sociaux. Ils n'ont cependant pas la même formation, pas les mêmes missions et pas les mêmes approches du microcrédit.

arrive également aux travailleurs sociaux d'être sollicités par des personnes en difficulté qui ont entendu parler du microcrédit mais dont les demandes ne rentrent pas dans le cadre du dispositif. Il s'agit la plupart du temps de projets à vocation professionnelle qui ne peuvent aboutir. Ce deuxième frein, lié à une mauvaise information initiale, amène les personnes travaillant sur le microcrédit personnel à expliquer en quoi il consiste mais aussi à réorienter les demandeurs vers d'autres solutions. Ils remplissent alors pleinement leur rôle d'accompagnement que nous souhaitons mettre en valeur[14] ; le dossier à remplir étant très précis, les travailleurs sociaux ou les bénévoles sont amenés à « rentrer » dans la vie privée du bénéficiaire potentiel pour appréhender au mieux les possibilités du prêt. Cet aspect demande du temps, plusieurs rencontres souvent car de nombreuses pièces justificatives sont nécessaires (notamment les relevés bancaires) et ne sont pas toujours fournies en une seule fois.

Ce temps, que consacrent les professionnels du social, les banques ne peuvent ou ne veulent pas le prendre. Les rôles sont donc répartis pour que les banques n'aient pas à entrer dans l'accompagnement social des bénéficiaires. C'est pourquoi, en général, elles renseignent le travailleur social sur le fichage du demandeur, au besoin, elles acceptent ou refusent le prêt, le signent le cas échéant, surveillent les remboursements et préviennent les partenaires s'il y a un problème de remboursement. Chacun exerce son métier.

Ces deux relais favorisent une évolution de la « relation bancaire » non plus fondée sur le gain financier mais sur la réelle prise en compte de la situation financière de l'usager.

Pour remplir son rôle d'outil de cohésion sociale, le microcrédit personnel doit concourir à l'autonomisation des bénéficiaires effectifs. Aussi, la qualité de la relation d'accompagnement sera déterminante.

3. L'accompagnement du microcrédit personnel comme élément clé de la cohésion sociale

Le microcrédit personnel peut incarner un outil de cohésion sociale dans la mesure où les acteurs de l'offre mettent en œuvre un accompagnement adapté des bénéficiaires.

[14] Cf. point 3.

3.1. Une « double » mission d'accompagnement : sociale et financière

Au-delà d'un crédit, le microcrédit personnel incarne un accompagnement destiné à réduire les inégalités entre les individus et à favoriser leur inclusion sociale (Gloukoviezoff, 2008). L'accompagnement a été défini comme axe central du dispositif de microcrédit personnel (ANSA, 2008). Garant de l'efficacité « sociale » du dispositif, il intervient en amont et en aval du prêt pour permettre aux bénéficiaires de formaliser un projet et l'aider à le réaliser. Mais surtout, au regard du profil des bénéficiaires effectifs, l'accompagnement prendra une double dimension sociale et financière.

L'accompagnement « social » se réalise dans la co-construction d'un projet avec le bénéficiaire du prêt. Le véritable accompagnement c'est « aider à faire » et non « faire pour ». Il consiste à établir avec le demandeur un diagnostic de sa situation globale de manière à satisfaire au mieux ses besoins. D'après la typologie proposée par Gloukoviezoff (2008), il répond donc à une philosophie du « besoin » dans le sens où il est considéré comme un outil pour l'amélioration de la vie de la personne.

L'accompagnement « financier » consiste à prendre en compte l'ensemble des difficultés rencontrées par les emprunteurs dans l'accès au crédit. Un accompagnement bancaire, consistant à donner l'information bancaire et à suivre le bon remboursement du prêt, est suffisant pour les personnes qui ont simplement connu un « accident de la vie », sont proches de l'emploi ou suffisamment autonomes pour trouver elles-mêmes des solutions aux difficultés qu'elles peuvent rencontrer. Mais certaines personnes nécessitent d'être accompagnées sur la gestion de leur budget. Cet accompagnement vise à permettre la réinsertion bancaire des personnes en situation de fragilité financière. Il est l'occasion de travailler avec les personnes sur leur budget, d'évaluer les situations bancaires et de déboucher sur une pédagogie financière.

L'accompagnement ne représente pas seulement une mission mais il s'inscrit également dans une relation entre les personnes.

3.2. Une relation d'accompagnement personnalisée basée sur la confiance

« Le vrai travail d'accompagnement commence le jour où la confiance est établie » (Beaujouan, 2006). La confiance entre l'accompagnant et l'emprunteur peut préexister à la demande de prêt lorsque le demandeur bénéficie déjà d'une aide sociale ou d'un outil d'action sociale proposée par la structure (dispositif RSA des Centres communaux d'action sociale, par exemple). Mais la confiance peut également s'instaurer à l'occasion de la demande de prêt. Dans ce cas, le climat de la première rencontre est essentiel. Le profil de l'accompagnant va également jouer un

rôle majeur dans la construction de la confiance. Un travailleur social explique comment émerge la confiance avec les personnes accompagnées dans le cadre du microcrédit personnel :

> Une fois qu'ils ont compris qu'ils avaient un espace de parole où on n'allait pas les juger, où ils allaient pouvoir s'exprimer et être aidés, c'est là que le lien se crée. Au départ, il y a toujours une appréhension. C'est notre travail de créer ce lien-là. Ça suppose aussi beaucoup de responsabilités envers les personnes. Cette confiance doit aussi se mériter par nos actes. Cela suppose de respecter le secret professionnel.

Pour être mis en confiance, l'emprunteur doit reconnaître l'accompagnant comme engagé dans la relation et compétent. Ainsi, il est naturellement incité à dévoiler des éléments importants de sa situation qui vont aider à la co-construction de son projet. La confiance régule, par ailleurs, les comportements de remboursement du prêt. La peur de décevoir l'accompagnant constitue une incitation naturelle à être un « bon » payeur. Au-delà du crédit, les accompagnants racontent comment ils s'appuient sur la relation de confiance pour pousser certains bénéficiaires de microcrédit personnel à prendre leur vie en main. De nombreux emprunteurs veulent, dans une forme de réciprocité, montrer qu'ils sont capables de redresser leur situation parce que l'accompagnant a cru en eux. Alors que la charte de l'accompagnement ne le précise pas, l'engagement du bénéficiaire s'avère tout aussi indispensable à la réussite de l'accompagnement que celui de l'accompagnant. Il vient en réponse à celui de l'accompagnant. Certaines structures accompagnantes ont choisi de formaliser cette relation en élaborant une convention d'engagement réciproque avec les bénéficiaires.

Les profils des bénéficiaires de microcrédit personnel, que nous avons identifiés dans la première partie, suggèrent finalement une variété de relations d'accompagnement :

- **Les bénéficiaires « socialement » autonomes et sans difficultés financières particulières.**
  Ces personnes révèlent, *a priori*, une gestion saine de leur budget. Toutefois, elles se trouvent dans une situation qu'un « accident de la vie », comme la perte d'un emploi ou une dépense importante imprévue, fragilise dangereusement. Elles se tournent alors vers le microcrédit personnel pour pallier cette difficulté ponctuelle.
  L'accompagnement social de ces demandeurs peut être rapide dans la mesure où ils font preuve d'une certaine autonomie et ne souhaitent pas aller au-delà d'une réponse ponctuelle à une difficulté passagère. Ces personnes n'acceptent pas facilement de « se déshabiller » ni socialement ni psychologiquement mais elles n'ont pas *a priori* de réticence particulière à parler

d'argent. Dans ce cas, l'accompagnement doit s'orienter davantage vers une approche « projet » et non « besoin » en se concentrant sur la faisabilité financière du projet et moins sur sa dimension sociale. L'accompagnement répond ici à une philosophie de la « protection/prévention » (Caire, 2008). Il s'agit d'éviter un renoncement à l'action (exemple, la réparation du véhicule pour pouvoir continuer à aller travailler) ou une éventuelle plongée dans un endettement coûteux. Le microcrédit s'inscrit dans une logique de sécurisation d'une position économique, familiale et sociale.

- **Les bénéficiaires faiblement autonomes socialement et sans difficultés financières particulières.**
  Ces personnes n'ont pas de problème particulier de gestion de budget mais leurs ressources sont insuffisantes pour réaliser le ou les projets qui leur permettrai(en)t de mener une vie en accord avec leurs aspirations. L'accompagnement social est ici très important ; il vise à aider ces personnes à construire leur(s) projet(s). L'accompagnement budgétaire n'est pas nécessaire.
  L'accompagnement répond ici à une philosophie de la « promotion/inclusion » (Caire, 2008). Le microcrédit joue le rôle de « coup de pouce » pour favoriser une hausse des revenus futurs et une prise d'autonomie économique et sociale (exemple, l'achat d'un véhicule pour faciliter une recherche d'emploi ou pour faire face à la contrainte de cumuler plusieurs contrats à temps partiel pour obtenir un niveau de vie décent). Le microcrédit s'inscrit dans une logique de dynamique ascendante, économique, familiale et sociale.

- **Les bénéficiaires en difficulté financière et sociale**
  Ces personnes cumulent une situation sociale précaire et une mauvaise situation financière telle que le surendettement. Un accompagnement social et financier poussé apparaît ici nécessaire pour rétablir leur situation. Ce double accompagnement correspond à une philosophie « d'inclusion », à la fois financière et sociale, et s'inscrit dans une logique de dynamique ascendante, économique, familiale et sociale, et aussi financière (Caire, 2008). Il représente une lourde charge pour les accompagnants car il suppose à la fois d'étudier la faisabilité du crédit, de dénouer les situations sociales complexes et de mettre en place une pédagogie financière. Les structures d'accompagnement, même si elles en repèrent la nécessité voire l'urgence, manquent généralement de ressources à la fois financières et humaines pour mener à bien cet accompagnement. Elles partagent alors cette mission avec des partenaires. Le bénéficiaire du prêt est mis en relation avec d'autres structures bancaires ou d'aide/action sociale. Certaines structures peuvent toutefois

bénéficier du soutien direct des autorités publiques locales dans l'exercice de leur mission d'accompagnement. C'est le cas, par exemple, d'un centre communal d'action sociale dans l'Ouest de la France qui porte un service de « conseil en finances personnelles » dont la mission est de proposer aux bénéficiaires de microcrédit personnel des conseils et des formations à la gestion de leur budget.

Les situations économiques, sociales et financières des demandeurs de microcrédit personnel conduisent à une personnalisation de l'accompagnement. Il existe autant de combinaisons d'accompagnement social et financier que de demandeurs. Mais derrière chaque situation se cache un rapport particulier à l'argent qui influence, de manière invisible souvent, la nature de la relation d'accompagnement. Beaujouan (2006) distingue différents types de relations à l'argent. Il y a les personnes qui ont besoin de parler d'argent, celles qui en parlent assez facilement lorsqu'une certaine confidentialité est garantie et celles qui révèlent des problématiques très variées, parfois liées à une pathologie, comme le dégoût de l'argent, la relation passionnelle à l'argent, le surendettement… L'accompagnant devra adapter sa démarche à ces différentes situations, avec son propre rapport à l'argent.

Conclusion

Le recours au microcrédit personnel a connu un essor moyen depuis son lancement en 2005. Son utilisation, bâtie sur un modèle contraire à celui du crédit « revolving », ne mise pas sur la quantité comme gage de réussite. Par contre, elle incarne un indicateur de la situation économique et sociale des bénéficiaires. Le microcrédit personnel vise à répondre à des problèmes de financement. En temps de crise, son affectation révèle des problèmes de trésorerie croissants et des situations d'endettement alarmantes. Plus qu'à une exclusion bancaire, nous sommes confrontés à une exclusion financière liée à des difficultés d'usage à l'argent. Pour éviter l'absurdité d'endetter pour résoudre des problèmes d'endettement, la mise en place du microcrédit personnel repose sur un partenariat équilibré entre les structures qui offrent ce service : ainsi, les banques et les structures sociales, associatives ou publiques, se répartissent les rôles, partagent leurs ressources et compétences pour coproduire un outil à moindre risque. Elles réfléchissent à apporter des réponses adaptées aux besoins de demandeurs en situation d'exclusion sociale et/ou financière. Souvent, le microcrédit personnel ne répond qu'à un premier besoin d'urgence. Mais la mobilisation de cet outil conduit les acteurs de l'offre et de la demande à ouvrir ensemble d'autres portes comme l'accès à la santé, à l'assurance, à l'emploi… Car le microcrédit, au-delà d'un prêt, incarne bien un accompagnement. L'accès au mi-

crocrédit personnel passe majoritairement par les travailleurs sociaux qui prennent un soin méticuleux à le proposer quand il leur semble adapté et qui réalisent un travail d'accompagnement indispensable. La relation de confiance qui s'établit entre l'accompagnant et l'emprunteur génère un engagement réciproque qui facilite la plupart du temps l'accès au crédit et minimise le risque de non remboursement. La relation d'accompagnement, lorsqu'elle est adaptée au profil des bénéficiaires et repose sur la confiance, tend à réduire les inégalités d'accès et d'usage à l'argent. Elle transforme le nouveau service bancaire « microcrédit personnel » en outil de cohésion sociale.

Bibliographie

ANSA, (2008), *Microcrédit social. Diagnostic et perspectives de développement*, Rapport final à la Caisse des dépôts.

Barbat-Layani M.A., (2006), « Une expérimentation financière prometteuse : Le fonds de cohésion sociale », *Exclusion bancaire et financière, Rapport moral sur l'argent dans le monde*, pp. 381-386.

Beaujouan J., (2006), « Accompagner une personne financièrement fragile », texte disponible sur le site personnel de l'auteur, http://www.jean-beaujouan.fr/

Caire G., (2008), *Eléments d'évaluation du dispositif de microcrédit social universel régional*, Rapport final pour la Région Poitou-Charentes.

Glémain P., Taupin M.T., (2007), « De la finance alternative à la finance solidaire : quel degré de dépendance institutionnelle ? », in Dussuet A., Lauzanas J.-M., *L'économie sociale entre informel et formel. Paradoxes et innovation*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, (Economie et société), pp. 151-182.

Glémain P. (Dir), Bioteau E., Billaudeau V., Caire G., Meyer M., Moulévrier P., (2009), *Analyse interdisciplinaire des expérimentations du microcrédit social : premiers résultats en Pays de la Loire et Poitou Charentes*, Rapport final au HCSA et à la DIIESES, juillet.

Gloukoviezoff G., Palier J., Lazarus J., (2008), *Evaluation d'impacts des crédits projet personnel du Secours Catholique*, Rapport final au Secours Catholique, réseau mondial Caritas, Mission « économie solidaire ».

Lipietz A., (1998), *La société en sablier*, Paris, La Découverte, (Essais).

Watier P., (2008), *Eloge de la confiance*, Paris, Belin, (Nouveaux Mondes).

Innovation sociale et diversité organisationnelle : le cas du commerce équitable

Benjamin HUYBRECHTS[1]

Résumé

Si toutes les organisations de commerce équitable (OCE) ont en commun de contribuer à une dynamique d'innovation sociale à travers des nouvelles formes de partenariats socio-économiques avec des producteurs des pays du Sud, les formes et les pratiques organisationnelles qui incarnent cette innovation sociale sont extrêmement variables. Cet article propose une typologie des formes organisationnelles parmi les acteurs de ce champ et explore les liens entre ces diverses formes et le caractère multidimensionnel du commerce équitable (CE). Sur la base d'une étude empirique auprès de cinquante-sept OCE en Europe, et à l'aide d'un cadre théorique combinant des approches « néo-institutionnelles » en économie et en sociologie, nous éclairons les facteurs qui expliquent cette diversité et les conséquences de celle-ci sur l'évolution du secteur.

Abstract

While Fair Trade Organisations (FTOs) bring social innovation through establishing new types of economic and social partnerships with producers in the South, the organisational forms and practices are quite diversified among FTOs. This article aims to build a typology of organisational forms in Fair Trade and to link this typology with the different dimensions of Fair Trade. Based on a field study with 57 FTOs throughout Europe and a theoretical framework blending neo-institutional approaches in economics and sociology, we seek to explain organizational diversity in Fair Trade and we examine the consequences of such diversity on the evolution of the field.

[1] Centre d'économie sociale. HEC-École de gestion de l'Université de Liège. Sart Tilman B33 Boîte 4. 4000 Liège – Belgique, Tél : (00 32) 4.366.31.35. Fax : (00 32) 4.366.28.51. Mail : B.Huybrechts@ulg.ac.be

Introduction

Parallèlement à la croissance exponentielle de ses ventes et de sa notoriété, le mouvement du commerce équitable (CE) a connu une diversification croissante de son paysage organisationnel (Nicholls, Opal, 2005 ; Wilkinson, 2007). Alors qu'à ses débuts, le mouvement était porté par des organisations militantes relativement homogènes, celles-ci se sont progressivement diversifiées, tandis que de nouveaux acteurs sont apparus avec une dynamique commerciale plus marquée (Gendron, et al., 2009). Bien que la littérature attribue traditionnellement un rôle plutôt sociopolitique aux organisations pionnières et un rôle plutôt commercial aux nouvelles formes entrepreneuriales qui se développent au sein de cette filière (voir par exemple Raynolds, Long, 2007), un examen approfondi révèle une pluralité de logiques plus complexe que cette dichotomie (Gendron, et al., 2009). Ainsi, de nombreuses organisations pionnières ont évolué vers une dynamique commerciale plus marquée, tandis que les nouvelles entreprises ne sont pas nécessairement absentes en termes d'engagement sociopolitique. Si toutes les organisations de commerce équitable (OCE) ont en commun de contribuer à une dynamique d'innovation sociale à travers des nouvelles formes de partenariats socio-économiques avec des producteurs des pays du Sud, les formes et les stratégies qui incarnent cette innovation sociale sont donc extrêmement variables (Wilkinson, 2007).

La première section, après cette introduction, présente le champ du CE et décrit la méthodologie utilisée, dans une perspective inductive. La seconde section résume les résultats descriptifs et la troisième section discute ces résultats à l'aide de grilles théoriques néo-institutionnelles en économie et en sociologie. Tandis que ces grilles ont chacune été utilisées pour caractériser les entreprises sociales comme de « nouveaux arrangement institutionnels » (Bacchiega, Borzaga, 2001 ; Dart, 2004 ; Mair, Marti, 2006 ; Nicholls, Cho, 2006), les perspectives économique et sociologique ont rarement été combinées. La valeur ajoutée de cet article est de démontrer la complémentarité de ces approches pour l'étude de la diversité organisationnelle et ses implications en termes d'innovation sociale.

1. Champ et méthodologie

1.1. Le commerce équitable

C'est en 1999 que les principaux réseaux internationaux, regroupés informellement sous le vocable « FINE »[2], établirent une définition commune :

> Le Commerce équitable est un partenariat commercial, fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs marginalisés, tout particulièrement au Sud de la planète.

Les pratiques de CE sont, bien sûr, plus anciennes. Leurs origines sont généralement situées peu après la Seconde Guerre Mondiale, à travers des initiatives expérimentales de commercialisation d'artisanat, menées par des ONG et des groupements religieux dans le cadre de réseaux spécialisés (Diaz Pedregal, 2007 ; Moore, 2004 ; Nicholls , Opal, 2005). L'institutionnalisation progressive du mouvement s'est traduite, dès la fin des années 1980, par la création de réseaux internationaux tels qu'EFTA[3] et IFAT-WFTO[4], ainsi que l'émergence des initiatives de labellisation telles que « Max Havelaar » aux Pays-Bas (Diaz Pedregal, 2007 ; Moore, 2004 ; Raynolds, Long, 2007). Le regroupement des initiatives nationales au sein de « FLO »[5] en 1997 et l'intégration des produits labellisés dans les circuits de la grande distribution ont fait évoluer le CE, entraînant une croissance impressionnante des ventes, mais également des questionnements quant à l'adéquation des pratiques des entreprises avec les valeurs initiales du mouvement (Nicholls, Opal, 2005). Le mouvement équitable est dès lors communément divisé en deux « ailes » ou « filières » calquées sur les deux stratégies de distribution : la filière « intégrée » dans laquelle les produits sont vendus à des consommateurs sensibilisés via des magasins spécialisés ; et la filière « labellisée », recourant à la grande distribution pour les produits principalement alimentaires (Moore, 2004 ; Nicholls, Opal, 2005 ; Renard, 2003). Bien que cette distinction reste d'actualité et révèle une tension fondamentale au sein du mouvement (Gendron, et al., 2009), elle ne suffit plus à rendre compte de la diversité et de la complexité des OCE, dont une grande partie développe des stratégies de distribution basées sur les deux filières ou, de plus en plus, innove en ter-

[2] FLO, IFAT (désormais WFTO), NEWS! et EFTA.
[3] « European Fair Trade Association »
[4] « International Fair Trade Association », à présent « World Fair Trade Organization ».
[5] « Fairtrade Labelling Organizations International ».

mes de production et de canaux de distribution, tels que les ventes aux entreprises et aux pouvoirs publics, les ventes sur internet, etc. (Sarrazin-Biteye, 2009).

Nous rejoignons donc l'analyse de Gendron et al. (2009 : 190) qui considèrent que « le commerce équitable se décline aujourd'hui en filières, en structures et en organisations bien plus nombreuses et variées que ce que laisse présager une analyse simpliste, où le concept équitable se réduit aux seuls labels [et structures] regroupés sous le réseau FINE ». La reconnaissance de la diversité organisationnelle, dans laquelle les auteurs voient « un gage de vitalité pour un mouvement qui peut y puiser l'inspiration de son renouvellement » (Gendron, et al., 2009 : 190). Il importe de mettre en exergue dans quelle mesure les différents modèles organisationnels observés contribuent à l'innovation sociale revendiquée par le mouvement équitable. Nicholls (à paraître) distingue, dans ce contexte, une contribution « marchande » à l'innovation sociale, basée sur l'utilisation de mécanismes de marché pour atteindre des objectifs sociaux, et une contribution comme « mouvement » visant à transformer les règles du commerce international. Entre ces voies qu'on pourrait caractériser, respectivement, comme « économique » et « politique », les pratiques sont diverses et se combinent également à diverses manières d'appréhender la dimension « sociale » du CE, à savoir le soutien aux producteurs marginalisés des pays du Sud. L'articulation de ces dimensions est susceptible de générer des tensions, en premier lieu celle de se situer à la fois « dans » et « contre » le marché (Le Velly, 2004). Les types de tensions qui émergent dans les différents modèles organisationnels, ainsi que la manière dont elles sont interprétées par les acteurs, sont également divers et déterminent les relations entre les acteurs (Nicholls, à paraître).

1.2. Méthodologie

Cette étude est basée sur des données empiriques récoltées en 2007 et 2008 dans quatre régions européennes : la Belgique, la France (Rhône-Alpes), l'Italie (Rome) et le Royaume-Uni (Angleterre). Dans ces quatre régions, des entretiens semi-directifs ont été menés (entre une et deux heures) avec les dirigeants de cinquante-sept OCE ainsi que des acteurs majeurs du secteur (réseaux et organisations de support). Conformément à la définition de WFTO[6], nous avons considéré comme OCE les « organisations intégralement impliquées dans le commerce équitable à travers leur activité commerciale », ce qui implique une ou plusieurs des fonctions économiques suivantes : importation, transformation, vente en gros et vente au détail (Krier, 2008). Dans chaque région, toutes les OCE correspondant à ce critère ont été

[6] http://www.wfto.com/index.php?option=com_content&task=view&id=153&Itemid=186&lang=en page visitée le 13 septembre 2009.

contactées par courriel. Les taux de réponse positive vont de 40 % (Angleterre) à plus de 70 % (Belgique). Le guide d'entretien comprenait des questions ouvertes liées à l'historique de l'OCE, son modèle organisationnel, ses objectifs et activités, et ses liens avec les autres OCE et parties prenantes liées à son activité. De nombreux documents et sites internet relatifs aux organisations (rapports annuels, documents internes, etc.) et au champ (études, rapports, etc.) ont également enrichi l'analyse.

2. Résultats descriptifs

2.1. Forme organisationnelle

Statut juridique

Dans l'acception habituelle de l'économie sociale (Defourny, Develtere, 1999), ainsi que dans certaines conceptualisations de l'entreprise sociale (Defourny, 2001 ; Defourny et Nyssens, 2006), le statut juridique est un élément central permettant de sécuriser la poursuite de la mission sociale. Parmi les différentes appellations nationales, quatre types de statuts juridiques ont été identifiés :

- Les associations[7] (28 %) ;
- les coopératives[8] (22 %) ;
- les sociétés commerciales[9] (26 %) ;
- les entrepreneurs indépendants (12 %).

Une cinquième catégorie réunit les structures en « groupes », typiquement composées d'une association et d'une coopérative (Miel Maya, Oxfam-Wereldwinkels) ou d'une association et d'une entreprise commerciale (Traidcraft, Twin, People Tree).

[7] « Association sans but lucratif » en Belgique, « Association Loi 1901 » en France, « Charity » au Royaume-Uni et « Associazione (senza fine di lucro) » en Italie.

[8] Quelques coopératives de travailleurs (par exemple Just Fair Trade au Royaume-Uni et Ethiquable Gourmand, une SCOP française – « Société coopérative de production ») et surtout des coopératives « multi-stakeholder » (par exemple Zaytoun, une CIC anglaise – « Community Interest Company » – et Soli'gren, une SCIC française – « Société coopérative d'intérêt collectif »).

[9] « Société anonyme » ou « société privée » en Belgigue et en France ; « Società a responsabilità limitata » en Italie ; et « Public limited company » (PLC) ou « Company limited by shares » au Royaume-Uni.

Ces OCE hybrides ont été considérées comme des formes organisationnelles spécifiques et innovantes. Comme le montre le tableau suivant, la répartition des statuts juridiques varie fortement selon les pays et régions.

Tableau 1. Répartition des statuts juridiques selon les régions.

Statut / ***Region***	**Association**	**Coopérative**	**Entreprise**	**Indépendant**	**Groupe**	**Total**
Belgique	5	2	3	2	3	**15**
Rhône-Alpes	9	1	6	5	1	**22**
Angleterre	1	2	5	0	3	**11**
Rome	1	7	1	0	0	**9**
Total	16	12	15	7	7	**57**
%	28%	22%	26%	12%	12%	

Gouvernance

Une seconde manière de considérer la forme organisationnelle est d'examiner la gouvernance des OCE, en particulier les types d'acteurs composant les structures de gouvernance (employés, bénévoles, investisseurs, ONG, producteurs, etc.). En fonction de la composition des structures de gouvernance (principalement le Conseil d'Administration - CA), nous avons identifié trois modèles :

- Dans les petites OCE entrepreneuriales, les managers-fondateurs sont soit en nombre suffisant pour composer le CA (le minimum légal est généralement de trois personnes), ou sont soutenus par un petit nombre d'investisseurs tels que des connaissances ou des membres de la famille, qui ont rarement un réel pouvoir de décision. Dans ce cas, les managers-fondateurs sont seuls à contrôler le projet et à en décider les orientations (Cornforth, 2003) ;

- plusieurs OCE, généralement associatives, sont essentiellement gouvernées par des volontaires, éventuellement avec une minorité de personnes liées à d'autres catégories d'acteurs. Les OCE basées sur le volontariat accordent une grande importance à la représentation des membres et au processus de décision démocratique (Spear, 2004). Cette démocratie économique est souvent mise en lien avec l'exigence similaire qui s'applique aux producteurs du Sud[10] et au projet politique de démocratisation du système économique (Develtere, Pollet, 2005) ;

[10] Du moins, celle qui a historiquement été promue et reste de mise dans de nombreux groupes de producteurs, malgré l'acceptation progressive d'entreprises classiques telles que des plantations ou des ateliers familiaux.

- enfin, un nombre croissant d'OCE implique différentes parties prenantes dans les structures de gouvernance, sans que l'une d'entre elles ne soit clairement dominante. Souvent, ces OCE étaient initialement à partie prenante unique (typiquement, les volontaires) et ont ensuite progressivement inclus d'autres catégories d'acteurs. C'est le cas pour de nombreuses OCE qui ont évolué vers des structures en groupe (par exemple Oxfam-Wereldwinkels). D'autres OCE ont émergé directement comme des structures multi-stakeholders, par exemple lorsque la législation l'encourageait (coopératives sociales italiennes) ou l'imposait (SCIC telles que Soli'gren).

Typologie

Si l'on combine le statut juridique et le mode de gouvernance, cinq catégories émergent[11]. La première (13 cas) est celle des entrepreneurs individuels, dont les projets sont généralement de petite taille et fortement liés à l'expérience et aux contacts de l'entrepreneur. La seconde catégorie (13 cas) est celle des petites entreprises commerciales, généralement dominées également par l'entrepreneur, éventuellement accompagné d'un petit groupe de personnes. La troisième catégorie (17 cas) regroupe les OCE, généralement associatives ou coopératives, gouvernées par des volontaires. Ces OCE sont souvent plus anciennes et plus grandes, du moins en termes de personnes impliquées (pas nécessairement en termes de chiffres d'affaires). La quatrième catégorie est plus réduite (5 cas) et inclut les coopératives multi-stakeholders. Enfin, les groupes multi-stakeholders sont également moins nombreux (8 cas) mais constituent une catégorie relativement homogène au niveau de la structure et de la gouvernance. Il faut souligner, bien sûr, que certaines OCE ne peuvent pas aisément être catégorisées dans la mesure où elles combinent des caractéristiques peu communes (par exemple, des petites entreprises multi-stakeholders ou des associations très entrepreneuriales). Cette typologie semble toutefois adéquate pour appréhender la diversité des acteurs dans les quatre régions étudiées et, au-delà, dans les pays européens.

2.2. Forme organisationnelle et innovation sociale

Afin d'appréhender le type d'innovation sociale proposée par les OCE, l'étude s'est intéressée aux objectifs (tant « officiels » que perçus par les dirigeants) et aux

[11] Dans la thèse de doctorat dont cet article s'inspire (Huybrechts, 2010), ces cinq catégories sont obtenues à l'aide d'une analyse en clusters prenant en compte également l'architecture des organisations (répartition et coordination des tâches entre les différentes unités et/ou personnes).

activités concrètes mises en œuvres par les OCE. Parallèlement aux objectifs et activités déclarés par les dirigeants, un certain nombre d'indicateurs ont permis de mettre en lumière les priorités, par exemple l'origine des ressources et l'affectation des dépenses, les tâches effectuées par les employés ou les profils des dirigeants.

Sans surprise, les objectifs sociaux de soutien aux producteurs étaient déclarés comme prioritaires. Les dimensions économique et politique étaient présentées soit comme des moyens (et non des objectifs), soit comme des objectifs intermédiaires servant à soutenir l'objectif ultime de soutien aux producteurs, à l'instar d'autres études portant sur le fonctionnement des OCE (par exemple Davies, Crane, 2003). Les OCE se distinguent dès lors essentiellement sur la base de la priorité donnée aux dimensions économique et/ou politique au niveau des objectifs et des pratiques. En forçant le trait, on peut distinguer trois modèles en termes de priorités :

- Modèle sociopolitique : implication organisationnelle explicite dans des missions de sensibilisation et de plaidoyer pour un changement des règles du commerce international, voire du système économique entier. L'activité économique est proportionnellement faible, et toujours connectée au projet sociopolitique (typiquement, ventes de produits dans des magasins spécialisés qui sont également des lieux de sensibilisation). Mission sociale basée sur la qualité des partenariats avec les producteurs et servant également d'illustration du projet sociopolitique ;

- modèle commercial : développement maximal de l'activité commerciale (développement intensif de produits, stratégies marketing, recherche d'efficience et de rentabilité). La mission sociale découle de la performance économique à partir du moment où cette dernière respecte le cahier des charges équitable (juste prix, préfinancement, etc.). Place périphérique pour la sensibilisation et le plaidoyer ;

- combinaison des deux dimensions, soit en cherchant à les intégrer dans les pratiques, soit en les distinguant.

Tentons à présent d'examiner les liens entre les formes organisationnelles et les types d'innovations sociales poursuivies.

Le modèle sociopolitique est étroitement lié à la catégorie des OCE fondées sur le volontariat. La plupart de ces OCE sont des pionnières du champ, bien que quelques-unes soient plus récentes. Selon de nombreux dirigeants, le choix (et le maintien) de la forme associative ou coopérative est évident pour afficher la cohérence avec les objectifs sociopolitiques. Le modèle de gouvernance, basé sur une représentation démocratique des volontaires plutôt que sur une recherche d'expertise, est également considéré comme cohérent avec un projet politique revendiquant la démocratie économique. Enfin, il est intéressant de noter que les activités de sensibili-

sation et de plaidoyer ne sont généralement financées qu'en partie par des ressources spécifiques telles que des dons (importants surtout au Royaume-Uni) et des subsides (plus répandus dans les trois autres pays) ; la vente des produits et les marges qui en découlent sont donc principalement affectées au projet sociopolitique.

Le modèle commercial est prédominant parmi les deux premières catégories d'OCE (indépendants et entreprises) mais est également observable dans certaines coopératives multi-stakeholders. Il est intéressant de noter que les dirigeants de ces entreprises considèrent la performance économique comme un moyen nécessaire pour générer des opportunités de développement aux producteurs. La recherche de rentabilité est alors présentée comme un moyen de pérenniser la poursuite de la mission sociale. Le statut juridique et le modèle de gouvernance entrepreneurial sont privilégiés pour leur simplicité et leur efficience pour la prise de décisions de type économique. Il y a toutefois des exceptions d'entreprises impliquant une diversité de parties prenantes tout en restant centrées sur l'activité commerciale. Quant aux activités sociopolitiques, elles ne sont pas nécessairement dénigrées, mais elles sont plutôt déléguées aux acteurs porteurs du premier modèle ainsi qu'aux réseaux et aux structures de soutien. Certains entrepreneurs sont relativement impliqués dans des activités de sensibilisation, mais généralement à titre personnel. Par exemple, tandis que le site de l'entreprise est consacré à la vente des produits, un lien renvoie à un blog dans lequel l'entrepreneur s'exprime sur sa vision du CE comme alternative économique.

Enfin, le troisième modèle semble particulièrement répandu, parmi les groupes « hybrides » et les coopératives multi-stakeholders, ainsi que dans une minorité d'entreprises et de projets individuels. Toutefois, la manière dont la combinaison des logiques s'opère est fort différente. Dans les OCE multi-stakeholders, les modèles commercial et sociopolitique sont juxtaposés et incarnés par des entités qui y consacrent des ressources et des expertises spécifiques. Cette spécialisation des entités sur une dimension spécifique du CÉ est assortie de mécanismes de coordination qui varient selon les cas, mais dont le but est d'assurer une cohérence de l'ensemble (CA commun, directeur unique, fondation qui chapeaute les deux entités, charte, etc.). Pour leur part, les OCE entrepreneuriales telles que celles du réseau Minga en France combinent d'une manière intégrée une logique marchande, fondée sur le professionalisme (refus du volontariat) et le développement de produits de qualité, et un message politique particulièrement explicite (hostilité à la grande distribution, ambition d'équité tout au long de la chaîne, relocalisation de l'économie, etc.). Dans ces entreprises, la spécialisation des tâches est généralement faible : les employés sont actifs à la fois dans les tâches de nature économique et dans la diffusion du message politique, ce dernier se traduisant également par une volonté de faire du commerce autrement.

Ces dernières entreprises montrent que la forme organisationnelle est insuffisante à elle seule pour signaler la dynamique d'innovation sociale portée par

l'organisation. La forme organisationnelle doit plutôt être vue comme un outil qui rend possible – sans déterminer – des manières d'articuler les dimensions économique, sociale et politique auxquelles sont confrontées les entreprises sociales.

3. Discussion

Plusieurs corpus théoriques peuvent être mobilisés pour interpréter la diversité organisationnelle observée et ses liens avec les dynamiques d'innovation sociale. Nous en présentons deux, régulièrement utilisés pour l'étude des entreprises sociales.[12]

3.1. Economie néo-institutionnelle

Basé sur les travaux de Coase (1937), qui fut le premier à ouvrir la « boîte noire » de l'organisation, auparavant ignorée dans l'analyse économique traditionnelle, un ensemble de théories a vu le jour dans les années 1970, dont la plus emblématique est la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1979). Selon cette théorie, les organisations adoptent l'arrangement institutionnel (c'est-à-dire, la forme organisationnelle) qui leur permet de diminuer les coûts liés à leurs transactions. Ces coûts varient en fonction de différents paramètres, notamment les types de biens produits (« biens privés », « biens collectifs », « biens de confiance », etc.). Les formes organisationnelles sont alors interprétées sur la base de leurs atouts de réduction des coûts de production des biens.

La question est donc de déterminer quels types de biens sont produits par les OCE. Nous en distinguons trois. En isolant la partie « intrinsèque » ou « observable » des produits équitables, on se trouve en présence d'un bien privé classique. À l'instar d'un bien de consommation courante, une banane ou une pièce d'artisanat équitable est consommée par l'acheteur qui l'a payée. Toutefois, la spécificité d'un bien équitable n'est pas visualisable dans le produit lui-même mais est liée aux conditions dans lesquelles le bien a été produit et commercialisé. Au-delà du produit en lui-même, les consommateurs « achètent » également la promesse que leur achat bénéficiera aux producteurs du bien à travers un prix et des conditions d'échange justes. Cette promesse induit dès lors une relation de confiance dans la mesure où il y a une forte asymétrie entre l'OCE (qui a priori connaît les conditions de production et d'échange) et le consommateur (qui les ignore). Une partie du produit équitable peut

[12] Quatre approches sont décrites dans la thèse de doctorat (Huybrechts, 2010).

donc être caractérisé comme un bien de confiance[13]. Enfin, les consommateurs, selon leur profil, peuvent également vouloir financer le projet d'un commerce international plus équitable, auquel l'OCE contribue à travers la sensibilisation et le plaidoyer. Ce projet vise à être bénéfique pour la société dans son ensemble et peut dès lors être considéré comme un bien collectif[14]. En résumé, nous rejoignons les analyses de Becchetti et Rosati (2005) et Balineau et Dufeu (à paraître) qui décrivent le bien équitable comme complexe et multidimensionnel. Dans cette perspective, les OCE adoptent la forme organisationnelle qui correspond le mieux aux dimensions qu'elles privilégient : commerciale (privée), sociopolitique (collective) ou les deux, sans oublier la dimension de confiance inhérente au soutien aux producteurs.

Cette approche permet notamment de comprendre pourquoi les associations ont été à la base du CE, dans un contexte où la confiance du consommateur devait être gagnée (en l'absence de labels) ainsi que son adhésion au projet politique. En effet, à travers la non-appropriation de leurs profits et l'accès aux ressources non marchandes, les associations sont particulièrement aptes à produire des biens collectifs et de confiance (e.g., Hansmann, 1980 ; Krashinsky, 1986), d'autant plus lorsqu'elles sont gouvernées par des acteurs qui n'ont pas d'intérêt matériel dans leurs réalisations (volontaires, donateurs, etc.). Les OCE associatives ont dès lors pu résoudre le problème de confiance et attirer des ressources spécifiques pour financer leur agenda sociopolitique. Toutefois, étant limitées dans leur accès au capital et dans leurs incitants à la performance économique (Gui, 1987 ; Hansmann, 1996), les associations désireuses de développer davantage leur activité commerciale se sont tournées vers des arrangements institutionnels plus adaptés, tels que la forme coopérative ou la structure hybride. Plus récemment, les nouvelles OCE se centrant sur l'activité commerciale ont logiquement choisi la forme la plus efficiente pour ce faire. En outre, tandis que les garanties de confiance devaient initialement être apportées par les organisations elles-mêmes, poussant les OCE vers des formes « dignes de confiance », la labellisation et les systèmes de certification par des réseaux internationaux (tels que WFTO) ont limité la nécessité de démontrer des garanties à l'interne de l'organisation, ouvrant ainsi la porte à une plus grande diversité organisationnelle.

Selon cette approche, la diversité des formes organisationnelles est liée à une certaine distribution des rôles selon le type de biens produits. Ainsi, Handy (1997) suggère que les entreprises commerciales ciblent la production de biens privés, dont la

[13] Un bien de confiance est caractérisé par une asymétrie d'information entre l'offreur et l'acheteur, typiquement lorsque ce dernier est incapable d'évaluer ex ante la qualité du bien (Milgrom, Roberts, 1992).

[14] Il n'est pas possible d'exclure un individu de la consommation de ce bien (critère de non-excludabilité), et la consommation du bien par un individu ne réduit pas la possibilité de consommation par d'autres individus (caractéristique de non rivalité) (Milgrom, Roberts, 1992).

qualité est observable, tandis que les associations sont privilégiées pour la production de biens difficilement observables. Cet argument peut également expliquer l'existence des groupes, dont les deux entités sont adaptées à la production des deux types de biens.

En dépit de leur intérêt, ces arguments sont contredits par de nombreuses exceptions. Ils ne permettent pas de comprendre, par exemple, la production de biens collectifs par des entreprises commerciales, ni celle de biens de confiance avant même l'émergence de la labellisation. Une des explications revient à considérer les entreprises sociales comme de nouveaux arrangements institutionnels qui diffèrent à la fois des associations et des entreprises commerciales (Bacchiega, Borzaga, 2001). En outre, même quand le lien entre forme organisationnelle et type de bien produit est confirmé, cette théorie ne permet pas de comprendre les motivations des entrepreneurs et l'influence des facteurs contextuels dans le choix du type de biens à produire.

3.2. Néo-institutionnalisme en sociologie des organisations

Contrairement aux économistes, les sociologues institutionnalistes voient les institutions d'une manière plus large, comme des constructions sociales qui ont progressivement rendu certains choix et comportements comme allant de soi (DiMaggio, Powell, 1983). Les organisations apparaissent, dans cette perspective, comme des reproductions, voire des « célébrations » de mythes qui habitent la société (Meyer, Rowan, 1991 : 47). La forme organisationnelle est alors vue non plus comme guidée par la recherche d'efficience, mais plutôt comme le produit de facteurs historiques et contextuels et l'habitacle symbolisant des normes et des valeurs destinées à rendre l'organisation légitime. Les organisations étant façonnées par les pressions institutionnelles dominantes dans leur environnement, elles en viennent à se ressembler progressivement à travers des processus décrits notamment par DiMaggio et Powell (1983).

Le postulat d'un isomorphisme entraînant une uniformisation croissante des acteurs semble démenti par la diversité organisationnelle croissante observée dans le champ du CE. Plusieurs éléments peuvent être avancés pour expliquer ce décalage. On peut considérer que le secteur est encore peu institutionnalisé, en l'absence d'une régulation publique spécifique. Toutefois, les OCE elles-mêmes peuvent réguler leur secteur et imposer des contraintes aux nouveaux entrants. Ainsi, l'uniformité observée en Italie peut-elle s'expliquer par l'hégémonie du réseau Agices qui refuse aux entreprises à but lucratif l'accès au réseau et, par là, à la légitimité. En ce qui concerne les pressions normatives, c'est-à-dire celles liées aux normes et aux valeurs dominantes, elles sont faibles dans le champ du CE car ce dernier a précisément émergé au sein d'un « vide » institutionnel, entre le marché et la société civile

(Renard, 2003). Les OCE ont donc pu hybrider et composer avec les ordres institutionnels liés à ces deux sphères. Bien que l'ordre marchand se soit progressivement développé au sein du CE, d'autant plus avec l'ouverture du secteur aux entreprises commerciales, la justification des modèles organisationnels par les OCE peut être liée à des interprétations différentes de normes à suivre. Ainsi, les dirigeants d'associations faisaient régulièrement référence aux principes de solidarité avec les producteurs et de transformation du système économique pour expliquer à la fois leur conception du CE et leurs pratiques organisationnelles. Les pionniers ayant évolué vers des structures hybrides, tout en reconnaissant les valeurs fondatrices, insistaient sur l'importance de la professionnalisation et de l'efficience de l'activité commerciale dans le but d'augmenter leur impact social. La création d'une entité commerciale spécifique résultait dans la plupart des cas de la collaboration avec des acteurs de la grande distribution. Leur forme organisationnelle hybride peut dès lors être vue comme un « compromis » entre deux ordres institutionnels dont ces acteurs se revendiquent. Ceci n'est toutefois pas sans provoquer des tensions entres employés et parties prenantes des deux entités, d'où la nécessité de mécanismes de coordination.

Les propositions initiales des sociologues néo-institutionnels ont toutefois été critiquées pour leur déterminisme et pour leur vision des institutions comme « données ». En effet, comme nous pouvons le voir parmi les OCE, les formes et les comportements des organisations ne se résument pas à l'expression de facteurs contextuels. Les acteurs peuvent composer différemment avec des pressions institutionnelles données, ils peuvent les interpréter différemment (par exemple, que signifie concrètement la « professionnalisation » ?), et ils peuvent influencer ces pressions ou même être à l'origine de celles-ci. La capacité des acteurs à façonner les institutions qui les régissent – ce qui n'est pas sans entraîner de paradoxes – est à la base d'une évolution de la sociologie néo-institutionnelle communément appelée « l'entrepreneuriat institutionnel » (Leca, et al., 2008 ; Maguire, et al., 2004)[15].

L'entrepreneuriat institutionnel permet d'éclairer la manière dont les OCE elles-mêmes promeuvent un modèle organisationnel particulier et, par là, une vision particulière du CE. Ainsi, le réseau italien Agices a été créé par les OCE pionnières qui ont institutionnalisé leur modèle d'un CE « sans but lucratif » et ont conditionné la légitimité aux yeux de nombreux acteurs (notamment les pouvoirs publics) à l'adoption de ce modèle. Les OCE « non-alignées » (en l'occurrence, les OCE entrepreneuriales en Italie telles qu'Esprit Equo), initialement pénalisées par ce rapport de force défavorable, peuvent tenter d'influencer le contexte normatif dans un sens qui leur est plus favorable. C'est le cas de Citizen Dream en Belgique, fortement cri-

[15] Plusieurs auteurs analysent le « paradox of embedded agency », ou « paradoxe de l'action encastrée », qui résulte de l'introduction de l'agence dans cette théorie initialement très déterministe (Battilana, D'Aunno, 2009 ; Lawrence, Suddaby, 2006).

tiquée par certains acteurs pionniers lors de son émergence, puis progressivement acceptée et imitée par de nouvelles OCE au modèle entrepreneurial. La création de la « Fédération Belge du Commerce Équitable » en 2009 a institutionnalisé l'acceptation de divers modèles d'OCE en Belgique. Enfin, les OCE peuvent aussi tenter de décrédibiliser les modèles existants pour présenter leur propre modèle comme supérieur. L'émergence du réseau Minga en France est une illustration de ce processus de décrédibilisation des acteurs pionniers. Ces différentes stratégies de différenciation constituent une explication alternative et complémentaire de la diversité organisationnelle au sein du secteur.

Conclusion

Le but de cet article était de comprendre la diversité organisationnelle au sein du CE et ses implications en termes d'innovation sociale. Une étude empirique auprès de cinquante-sept OCE dans quatre pays européens a mis en lumière différents statuts juridiques et modes de gouvernance, dont les combinaisons font émerger cinq modèles organisationnels. Ces modèles peuvent être liés, dans une certaine mesure, à différentes manières d'appréhender le CE. Tandis que les OCE gouvernées par des volontaires privilégient une approche sociopolitique du CE, basée sur la sensibilisation et le plaidoyer en vue de transformer les règles du commerce international, les OCE entrepreneuriales privilégient l'activité commerciale comme moteur du soutien aux producteurs. Certaines entreprises de CE font toutefois exception à la règle en développant un message sociopolitique fort à travers leur volonté de faire du commerce autrement. Les deux logiques sont également combinées, mais d'une manière séparée, dans les coopératives et plus encore dans les groupes hybrides multi-stakeholders.

Deux approches théoriques ont été proposées pour interpréter ces résultats. L'économie néo-institutionnelle explique les formes organisationnelles adoptées par leur capacité à minimiser les coûts de transaction pour la production de différents types de biens. La sociologie néo-institutionnelle souligne quant à elle la valeur symbolique de la forme organisationnelle, comme produit de pressions institutionnelles liées au contexte historique et géographique dans lequel les OCE évoluent. De récents travaux regroupés sous le vocable d' « entrepreneuriat institutionnel » ont cependant mis en lumière la capacité des OCE à influencer et façonner leur contexte institutionnel dans un sens qui favorise leur modèle organisationnel.

Malgré les limites méthodologiques, cette étude démontre la complémentarité de différentes approches théoriques pour appréhender la coexistence de différents modèles et logiques au sein de ce secteur en pleine évolution. Cette diversité, manifestement liée au caractère multidimensionnel du CE, peut être source de tensions entre

les organisations mais également au sein de celles-ci. Elle peut toutefois également permettre des collaborations entre acteurs complémentaires et attirer des parties prenantes extrêmement diversifiées, susceptibles de contribuer au défi de développer ce secteur sans en compromettre les critères éthiques.

Bibliographie

Bacchiega A., Borzaga C., (2001), “Social Enterprises as Incentive Structures”, in Borzaga C., Defourny J. (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York, Routledge, pp. 273-295.

Balineau G., Dufeu I., (à paraître), “Are Fair Trade goods credence goods? A new proposal, with French illustrations”, *Journal of Business Ethics*, special issue on Fair Trade in different national contexts.

Battilana J., D'Aunno T., (2009), “Institutional work and the paradox of embedded agency”, in Lawrence T.B., Suddaby R., Leca B. (Eds.), *Institutional Work*, Cambridge, Cambridge University Press.

Becchetti L., Rosati F. C., (2005), *The demand for socially responsible products: empirical evidence from a pilot study on fair trade consumers*, Palma de Mallorca, Society for the Study of Economic Inequality.

Coase R., (1937), “The Nature of the Firm”, *Economica*, vol. 4, pp. 386-405.

Cornforth C., (2003), “Introduction: the changing context of governance – emerging issues and paradoxes”, in Cornforth C. (Ed.), *The Governance of Public and Nonprofit Organisations. What do boards do?*, London, New York, Routledge.

Dart R., (2004), “The legitimacy of social enterprise”, *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 14, no. 4, pp. 411-424.

Davies I. A., Crane A., (2003), “Ethical Decision Making in Fair Trade Companies”, *Journal of Business Ethics*, vol. 45, no. 1-2, pp. 79-92.

Defourny J., (2001), “From Third Sector to Social Enterprise”, in Borzaga C., Defourny J. (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York, Routledge, pp. 1-28.

Defourny J., Develtere P., (1999), « Origines et contours de l’économie sociale au Nord et au Sud », in Defourny J., Develtere P., Fonteneau B. (Eds.), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Bruxelles, De Boeck, pp. 25-56.

Defourny J., Nyssens M., (2006), “Defining social enterprise”, in Nyssens M. (Ed.), *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society*, London, Routledge, pp. 3-26.

Develtere P., Pollet I., (2005), *Co-operatives and Fair Trade*, Berlin, COPAC Open Forum on Fair Trade and Cooperatives.

Diaz Pedregal V., (2007), *Le commerce équitable dans la France contemporaine*, Paris, L'Harmattan, (Idéologies et pratiques).

DiMaggio P.J., Powell W., (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2, pp. 147-160.

Gendron C., Palma Torres A., Bisaillon V., (2009), *Quel commerce équitable pour demain ? Pour une nouvelle gouvernance des échanges*, Montréal-Paris, Ecosociété/ Charles Léopold Mayer.

Gui B., (1987), "Productive Private Nonprofit Organizations. A Conceptual Framework", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 58, no. 4, pp. 415-434.

Hansmann H., (1980), "The Role of Non-Profit Enterprise", *Yale Law Journal*, vol. 89, no. 5, pp. 835-901.

Hansmann H., (1996), *The Ownership of Enterprise*, Cambridge, Harvard University Press.

Huybrechts B., (2010), *Explaining Organisational Diversity in Fair Trade Social Enterprises*, University of Liège, HEC Management School, PhD in Management Sciences.

Krashinsky M., (1986), "Transaction Costs and a Theory of Non-Profit Organizations", in Rose-Ackerman S. (Ed.), *The Economics of Nonprofit Institutions*, Oxford, Oxford University Press.

Krier J.-M., (2008), *Fair Trade 2007: New Facts and Figures from an ongoing Success Story*, Culemborg, Dutch Association of Worldshops.

Lawrence T. B., Suddaby R., (2006), "Institutions and Institutional Work", in Clegg S. R., Hardy C., Lawrence T. B., Nord W. R. (Eds.), *The Sage Handbook of Organization Studies*, London, Sage Publications.

Le Velly R., (2004), *Sociologie du marché. Le commerce équitable : des échanges marchands contre le marché et dans le marché*, Thèse de Doctorat en Sociologie, Université de Nantes.

Leca B., Battilana J., Boxenbaum E., (2008), *Agency and Institutions: A Review of Institutional Entrepreneurship*, Harvard, Harvard Business School, (HBS Working Paper).

Maguire S., Hardy C., Lawrence T. B., (2004), "Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada", *Academy of Management Journal*, vol. 47, no 5, pp. 657-679.

Mair J., Marti I., (2006), “Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight”, *Journal of World Business*, vol. 41, no. 1, pp. 36-44.

Meyer J. W., Rowan B., (1991), “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, in Powell W. W., DiMaggio P. J. (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, The University of Chicago Press.

Milgrom P., Roberts J., (1992), *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall International.

Moore G., (2004), “The Fair Trade movement: parameters, issues and future research”, *Journal of Business Ethics*, vol. 53, no. 1, pp. 73-86.

Nicholls A., (à paraître), “Fair Trade in the UK: Towards an Economics of Virtue”, *Journal of Business Ethics.*

Nicholls A., Cho A. H., (2006), “Social Entrepreneurship: The Structuration of a Field”, in Nicholls A. (Ed.), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Change*, Oxford, Oxford University Press, pp. 99-118.

Nicholls A., Opal C., (2005), *Fair Trade. Market-driven Ethical Consumption*, London, Sage Publications.

Raynolds L. T., Long M. A., (2007), “Fair/Alternative Trade: historical and empirical dimensions”, in Raynolds L. T., Murray D. L., Wilkinson J. (Eds.), *Fair Trade. The challenges of transforming globalization*, London, Routledge.

Renard M.-C., (2003), “Fair trade: quality, market and conventions”, *Journal of Rural Studies*, vol. 19, pp. 87-96.

Sarrazin-Biteye E., (2009*), Les réseaux d'acteurs du commerce équitable. Exemple de l'Ile-de-France, Rapport final du PICRI Commerce Equitable, Plate-Forme pour le Commerce Equitable*, Paris, Institut d'Études sur le Développement Economique et Social.

Spear R., (2004), “Governance in Democratic Member-Based Organisations”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, no. 1, pp. 33-59.

Wilkinson J., (2007), “Fair Trade: Dynamic and Dilemmas of a Market Oriented Global Social Movement”, *Journal of Consumer Policy*, vol. 30, no. 3, pp. 219-239.

Williamson O. E., (1979), “Transaction cost economics: The governance of contractual relations”, *Journal of Law and Economics*, vol. 22, pp. 245-246.

Les enjeux du commerce équitable : le cas d'une organisation non gouvernementale en Équateur

Betty ESPINOSA[1]

Résumé

Le mouvement du commerce équitable s'est progressivement mis en place à partir des années 1960 et s'est fortement institutionnalisé à partir de la fin des années 1980. Nous analysons les controverses qui se sont développées au cours des quinze dernières années à propos des notions de « commerce équitable » et de « juste prix ». Pour donner sens aux multiples dimensions des situations en commerce équitable que nous avons explorées, nous avons eu recours à l'économie des conventions et à la sociologie pragmatique de Luc Boltanski qui nous ouvrent à une réflexion pluridimensionnelle sur l'action collective. Nous analysons en profondeur quatre études de cas sélectionnées en Équateur, dont trois sont reliées au mouvement international de commerce équitable. La conclusion majeure qui se dégage de notre étude est que le succès durable d'une action de développement a pour condition nécessaire la construction d'un compromis stable entre acteurs.

Abstract

The "fair trade" movement was put in place beginning in the 1960s and was strengthened institutionally since the end of the 1980s. This paper analyzes the controversies that have developed over the past fifteen past years concerning the varied meanings of "fair trade" and "just price." To make sense of these meanings, the paper reviews the economics of conventions and the French pragmatic sociology of Luc Boltanski. This framework enables us to reflect on the multiple dimensions of collective action. I analyze in detail four case studies selected from Ecuador which are linked to the international fair trade movement. The paper concludes that the sustainability of developmental action depends on the stability of commitments between actors.

[1] Professeur chercheur, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Quito, Ecuador).

Le commerce équitable est une des questions[2] prises en charge par des entités de divers types localisées aussi bien au Nord qu'au Sud, agissant de manière isolée ou en réseaux. On y trouve, d'une part des organisations : des organisations non gouvernementales (ONG), des agences internationales, des églises, des professionnels, des volontaires et des bénévoles, des experts de Nations unies, des banques nationales et internationales de développement, des organisations syndicales et politiques diverses…, et d'autre part des communautés, souvent indigènes, avec des cosmovisions et des langues très diverses, et qui sont entrées en contact avec l'Occident, soit depuis peu, soit au contraire depuis très longtemps. Au départ des interventions se trouvent généralement des objectifs visant la réduction de la pauvreté, des inégalités, de l'exclusion, des injustices ou la solution de problèmes de divers types et dont l'ampleur est également très variable.

L'interrogation centrale guidant notre recherche porte sur les possibilités d'agir dans le cadre de vie « au pluriel » que constitue le commerce équitable. Une de nos hypothèses de travail est qu'un bon nombre des organisations impliquées dans le commerce équitable comme intermédiaires se situent dans un cadre hybride qui veut se référer à la fois au registre du « don » et à celui de l'« échange ». Or, les « fabrications » respectives des catégories du « don » et de l'« échange » ne se manifestent jamais aussi clairement que lorsqu'elles doivent se confronter dans un même espace, qui est dans notre cas celui du commerce équitable. Les intermédiaires y font des efforts considérables pour construire une réalité hybride entre l' « échange » et une certaine conception de la « justice », dont les tentatives, jamais totalement satisfaisantes, pour forger un concept de « juste prix » sont sans doute le meilleur exemple. Une part significative de notre travail de terrain a consisté par conséquent dans le repérage minutieux des structures relevant de chacun de ces deux registres et dans le relevé des tensions, voire des conflits que provoque la poursuite d'un objectif d'hybridation. Les différences entre les acteurs se maintiennent et constituent des sources d'asymétrie, notamment en raison d'une « […] notion du développement qui suppose des valeurs culturelles et un *ethos* différent de ceux des communautés bénéficiaires de ce processus de développement » (Arcos, Palomeque, 1997 : 83).

Pour donner sens aux multiples dimensions des situations en commerce équitable que nous avons explorées, en essayant de percevoir « en compréhension » la manière dont elles étaient vécues par les acteurs eux-mêmes, nous avons eu recours aux ensembles théoriques dont la caractéristique commune est de nous ouvrir à une réflexion pluridimensionnelle sur l'action collective. Notre méthodologie d'analyse a été de type qualitatif, basée sur l'observation participante et des interviews semi-directives, complétées par l'analyse documentaire. Les cas ont été choisis sur la base

[2] D'autres questions concernent l'environnement, le développement, la santé, l'éducation, l'emploi, la protection sociale, etc.

de deux critères : la représentativité et la différenciation interne. Pour ce qui est de la représentativité, tous quatre correspondent à diverses initiatives de production et de commercialisation se situant dans différentes régions géographiques de l'Équateur ; ils sont non seulement connus, mais également reconnus, et de ce fait sont représentatifs de notre champ d'étude. Pour ce qui est de la différenciation, qui permettra de mettre en place une analyse comparative, les critères sont fondés sur les hypothèses spécifiques résultant du croisement des référentiels théoriques exposés dans la section 1. Trois études de cas qui présentaient des caractéristiques adéquatement contrastées par rapport à nos critères d'analyse concernent des groupes qui ont été insérés dans la filière du commerce équitable par l'entremise d'une seule et même ONG. Cette analyse nous a permis de mieux comprendre la difficulté et les ambiguïtés de ce rôle, que les Anglo-Saxons appellent de manière imagée celui de *go-between*. Notre quatrième choix était un groupe de grande taille, l'ethnie des indiens Otavalos qui, sans recourir à l'intermédiation, a conçu un mode original de production et d'exportation d'artisanat qui lui permet de préserver pour l'essentiel sa culture et son mode de vie ancestraux. En outre, nous avons, comme on le verra, mis sur le même pied les situations d'échec et les cas de réussite productive et/ou commerciale[3]. Le processus de recherche s'est étendu aussi bien en amont (vers les producteurs) qu'en aval (vers les consommateurs). Le travail de terrain a été mené entre 2004 et 2009[4].

1. Le commerce équitable et la problématique du « juste prix »

La définition du « commerce équitable » qui est le plus souvent invoquée a été proposée par FINE en 2001 :

> Le commerce équitable est un partenariat commercial fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les droits des producteurs

[3] Le choix des cas a également été opéré sur la base d'une prise en considération des conditions tant objectives que subjectives favorables à la mise en œuvre de la recherche. Objectives, dans la mesure où ces cas auront passé avec succès des épreuves de permanence ; autrement dit, ils auront une certaine ancienneté. Subjectives, dans le sens où les collectivités impliquées se sont ouvertes à la recherche, ont accepté d'y participer et ont montré de bonnes dispositions à y collaborer et à s'intéresser à ses résultats.

[4] Dans le cadre de l'élaboration d'une thèse doctorale à Louvain-la-Neuve, dont les promoteurs étaient les professeurs Robert Cobbaut et Thomas Périlleux.

> et des travailleurs marginalisés, tout particulièrement au Sud de la planète. Les organisations du commerce équitable (soutenues par les consommateurs) s'engagent activement à soutenir les producteurs, à sensibiliser l'opinion et à mener campagne en faveur des changements dans les règles et les pratiques du commerce international conventionnel.[5]

L'idée sous-jacente aux principes est que les prix pratiqués sur les « marchés conventionnels[6] » ne reflètent pas l'intégralité des coûts engendrés directement ou indirectement par la production et la commercialisation des biens et services qui y font l'objet des transactions. Le « juste prix » doit couvrir, en ce qui concerne la production, non seulement le coût correctement estimé des matières premières, des moyens de production et du temps de travail, mais aussi une série de coûts sociaux et environnementaux qu'il n'est aisé ni de définir, ni de mesurer. Il doit aussi mettre autant que possible les producteurs à l'abri des fluctuations des prix internationaux, à tout le moins par la fixation d'un « prix-plancher ». La valeur ajoutée des services intermédiaires successifs est difficile à estimer. Plus la chaîne est longue et complexe, et n'est en outre pas intégrée d'une manière ou d'une autre[7], plus il y a risque que le prix de revient à destination connaisse un processus explosif. Les coûts de production et d'intermédiation seront encore influencés par les exigences du consommateur final en termes de qualité, de stabilité de cette qualité et de conditionnement du produit. En outre, l'ensemble des exigences spécifiques au « commerce équitable » qui se manifestent tout au long de la chaîne de production et de commercialisation rendent inévitable un différentiel positif de prix par rapport aux produits similaires, sinon identiques, du « commerce conventionnel ». Il convient donc d'estimer l'« élasticité » de la « demande équitable » à ce différentiel de prix. En d'autres mots, il convient d'estimer la contre-valeur monétaire de ce que certains appellent la « valeur ajoutée éthique ». L'approche de la fixation du « juste prix[8] » proposée par *Fair Trade Labelling Organizations* (FLO), par exemple, est issue d'une position pragmatique qui consiste pour l'essentiel à ne pas s'éloigner dans des proportions trop importantes du prix pratiqué par le commerce conventionnel. Nous soulignons que la manière dont est conçu le « juste prix » est l'élément central d'un processus de construction collective.

---

[5] Source : www.artisansdumonde.org

[6] Au sens le plus large de l'expression « marché conventionnel », on entend par là une structure économique dans laquelle le niveau du prix dépend de l'ajustement contractuel (c'est-à-dire non contraint) de l'offre et de la demande du bien ou service considéré. Tout dépend alors des structures de marché qui sont considérées par le système politique comme compatibles avec l'intérêt général.

[7] Parce qu'assurée par un seul opérateur ou contrôlée de manière adéquate de transmission en transmission.

[8] Pour une analyse de la méthodologie de « juste prix », voir Nautet (2004) ; et le site de FLO www.fairtrade.net

La complexité des situations à examiner nous a imposé une approche transdisciplinaire de celles-ci. En effet, s'il est évident que cette compréhension ne pourra être atteinte sans recourir à des conceptualisations relevant de la discipline économique, il est tout aussi évident que certains phénomènes se situent en dehors de la sphère de pertinence de cette discipline et appellent des conceptualisations spécifiques à la sociologie et à l'anthropologie. Pour donner sens à la coexistence au sein d'un même groupe humain de certaines attitudes ou conduites, il nous a fallu nous tourner tout d'abord vers la distinction opérée par Callon et Latour (1997) et Callon (1999) entre le « registre de l'échange » et le « registre du don ». Cette distinction nous a permis de comprendre en quoi et comment leur coexistence pouvait donner sens à certaines conduites, certaines décisions, ainsi qu'à certaines formes particulières de conflits en réponse par exemple aux tentatives de « formatage » dont ces collectivités faisaient l'objet de la part des ONG. Pour rendre compte plus finement des modalités de cette coexistence, et en particulier du type de compromis que celle-ci nécessite, nous avons eu recours à l'appareillage théorique forgé par le sociologue Luc Boltanski (1990).

2. La construction collective du « juste prix »

L'histoire d'une organisation non gouvernementale d'Équateur, le Maquita Cushunchic Comercialicemos como Hermanos (MCCH) donne des preuves de sa capacité d'adaptation aux nouveaux contextes, ainsi qu'aux diverses options méthodologiques d'intervention en développement, dont certaines nécessitaient des changements profonds de conception et de pratiques. En effet, le MCCH illustre bien le cheminement d'une organisation visant d'abord des stratégies de « débordement »[9] dans son travail de développement en Équateur, sur la base de l'histoire personnelle d'un prêtre italien lié à la théologie de la libération, vers des stratégies de

[9] Il s'agit de multiplier les intrications de façon à ce que ni les personnes ni les objets ne soient jamais quittes. Plus on tisse des relations, plus on s'attache (Callon, Latour, 1997 : 58). On déploie un tissu de liens et d'associations qui rendent les participants de plus en plus dépendants les uns des autres.

« cadrage »[10]. Ce passage est encore l'objet de critiques internes et externes, ainsi que la cause des contradictions qui traversent l'organisation et ses actions.

Il faut souligner tout d'abord les efforts du MCCH en matière de conceptualisation et pratique des « prix justes ». Dans sa trajectoire, le MCCH a essayé différentes formules pour parvenir à un commerce plus équitable. Il a tout d'abord constitué des coopératives d'achat au niveau urbain-marginal à Quito (capitale du pays) pour tirer des bénéfices des économies d'échelle et réduire les prix aux consommateurs finaux. Il a ensuite établi des relations achat-vente entre les villes et le secteur rural pour faire bénéficier d'un meilleur prix aussi bien aux consommateurs des secteurs urbains-marginaux qu'aux indigènes et paysans producteurs ruraux. Plus récemment, il s'est axé sur l'exportation de produits agricoles et d'artisanat pour obtenir de meilleurs prix pour les producteurs ruraux et les artisans. À cette fin, il s'est inscrit dans des réseaux internationaux de commerce équitable, mais aussi dans des réseaux conventionnels du commerce international pour des marchés spécifiques comme celui du cacao.

Dans la « phase de débordement », telle que caractérisée par Callon et Latour (1997), le MCCH est arrivé à établir des rapports durables avec environ 400 organisations de base en Équateur. À l'époque, il a accompli un immense travail de mise en contact des différentes personnes et organisations, ainsi que de maintien de ces relations par des instruments aussi bien formels (assemblées générales) qu'informels (participation aux fêtes religieuses catholiques et traditionnelles, communautaires et familiales), de manière à intensifier les rapports et à ne jamais « se quitter » les uns les autres. Pour reprendre les catégories d'analyse de Boltanski, il établissait ainsi des rapports de type « domestique », fondés sur la confiance, l'amitié et un système d'interdépendances horizontales et verticales, dans lesquels la figure du père Graziano jouait un rôle clé en termes de cohésion sociale. La volonté de MCCH et du père Graziano de contribuer à faire sortir les gens de leur condition d'exploités, ainsi que de proposer un système économique alternatif, disons une sorte d'hybride entre « échange » et « don », qui peut être également caractérisé comme un compromis entre les principes de la « cité civique » et de la « cité domestique ». Néanmoins, les échecs au niveau financier provenant du manque d'adaptation des prix du MCCH aux prix du marché, l'ont conduit à introduire peu à peu des préoccupations concer-

[10] Les concepts d'internalité et d'externalité constituent des notions centrales de la démarche de l'économie pour accomplir son travail de formatage des marchés. Les internalités cadrent ce qui sera pris en compte dans l'interaction spécifique repérée comme relation d'échange, et permettent de faire un calcul qui tombe juste, de déboucher sur un prix ou un contrat et d'être quittes. Le concept de cadrage « établit une frontière à l'intérieur de laquelle se déroulent, de manière relativement indépendante du contexte, des interactions dont la signification et le contenu s'imposent comme une évidence aux protagonistes » (Callon, 1999 : 405).

nant les marchés de référence dans lesquels leurs produits évoluaient, notamment en termes de niveau et de stabilité de la qualité des produits.

Pour passer au « registre de l'échange », c'est-à-dire à l'application de stratégies de « cadrage » des activités, le MCCH a opéré les deux déformations signalées par Callon et Latour (1997).

Première opération : traiter les proches comme de parfaits étrangers avec lesquels on sera quitte.

Les sinistres sur le portefeuille de créances de ses partenaires sociaux, conséquence de l'accumulation de crédits, ont conduit le MCCH à décider de clôturer les crédits et d'établir des rapports de plus en plus formels avec ces « partenaires ». Ceux-ci devenaient des acheteurs et/ou des fournisseurs sous-traitants, c'est-à-dire non seulement des « clients » ou des « fournisseurs », mais aussi en un certain sens des « employés ». En effet, au début, un groupe de personnes provenant des organisations de base travaillait de manière informelle, en tant que volontaires sans contrats de travail, avec ou sans rémunération, dans un climat de confiance familiale. Lorsque le MCCH a décidé de formaliser les relations par des contrats de travail qui établissaient les conditions et responsabilités pour les deux parties, certaines personnes se sont ou ont été éloignées des activités de commercialisation. Par la suite, le MCCH a eu de moins en moins de difficultés lorsqu'il s'est agi de licencier du personnel en raison de changements de stratégies, ou parce que leur profil n'était plus adéquat, ou encore en raison de fautes personnelles.

Deuxième opération : traiter des étrangers lointains comme des intimes avec lesquels on ne sera jamais quitte.

Cette transformation se produit quand le MCCH, à la suite de l'accumulation des pertes, décide d'accorder plus d'attention aux prix du marché et aux demandes des acheteurs, et encore plus lorsqu'il démarre des activités d'exportation de cacao et d'artisanat à travers le réseau du commerce équitable. Dans les années 1990, ces clients du « commerce équitable » étaient, eux aussi, flexibles concernant le rapport qualité-prix des produits. Ils étaient prêts à payer un peu plus pour « aider » les petits producteurs, dans une option nettement « civique » ou même influencée par des sentiments de « charité chrétienne » (plusieurs produits à l'époque étaient vendus dans diverses églises). Toutefois, les consommateurs du commerce équitable deviennent de plus en plus attentifs à la qualité des produits, au point de l'être pour beaucoup presque autant que les clients du commerce conventionnel. Cette tendance s'est trouvée renforcée par le souci de protection des consommateurs de la part des organismes nationaux et internationaux de commerce. Le MCCH n'a pas pu échapper à ces nouvelles pressions de la part du marché parce qu'il a parié sur le marché externe, qu'il soit équitable ou conventionnel. C'est dans ce processus que le MCCH

est de plus en plus concerné par les préoccupations des consommateurs finaux, qui sont souvent des étrangers lointains.

L'histoire du MCCH nous montre clairement le travail croissant de formatage opéré par le marché pour l'amener à sa configuration actuelle, même si ce travail ne manque pas de susciter des tensions, contradictions et résistances internes. Nous pouvons observer ce processus de formatage à propos d'au moins trois éléments : les actions de formation, l'engagement des travailleurs ou employés, la planification, la tendance à la standardisation des processus de production et de commercialisation.

L'ensemble des outils de contrôle et de reddition des comptes du formatage à l'échange contribuent à encadrer le travail quotidien des employés, mais aussi des partenaires. C'est un processus qui, pour reprendre la notion de discipline telle que conçue par Foucault (1975 : 138) vise la production d'individus utiles et obéissants, parce qu'autrement ils suscitent des problèmes en aval, et doivent donc être éloignés de l'organisation.

En ce qui concerne le rapport du MCCH au marché, on a vu qu'il est présent aussi bien sur le marché conventionnel (essentiellement le cacao), que sur le marché du commerce équitable (artisanat, aliments et tourisme). Sur le marché conventionnel, il s'agit de s'ajuster aux conditions du marché concernant la qualité et les prix, ce qui entraîne qu'en amont, le MCCH doit assurer le respect des principes de la « cité industrielle » (l'efficacité au travers de la standardisation) et de la « cité marchande » (la concurrence et le marché conclu). Sur le marché équitable, le MCCH est de plus en plus poussé à suivre le même type de stratégie, car le mouvement du commerce équitable est soumis depuis une dizaine d'années à la concurrence du commerce conventionnel et, dans ce cadre, fait des efforts de standardisation de la qualité de ses produits ; c'est-à-dire adopte des stratégies de suiveur[11] par rapport au commerce conventionnel. Si la dimension « civique » (prééminence des collectifs) du MCCH est encore présente, c'est surtout au niveau du discours.

En ce qui concerne le secteur du cacao, les petits producteurs se sont volontairement déplacés vers les lieux propices à l'exercice d'une activité productive clairement formatée dans le registre de l'échange. Ce qu'ils attendaient spécifiquement du MCCH, c'est que celui-ci constitue pour eux une interface « non capitaliste » – autrement dit, un intermédiaire commercial qui n'obéisse pas à une logique de profit maximum – avec des débouchés extérieurs pour leur produit. Le MCCH a compris très tôt que cette considération de type marchande devait se doubler de considérations industrielles en termes de qualité et d'homogénéité des produits, ce qui s'est traduit pour lui par l'organisation d'activités de formation, par la mise en place d'installations de stockage-séchage sous la forme de coopératives et par

[11] Le suiveur est le concurrent qui, du fait de ne disposer que d'une part restreinte du marché, est conduit à prendre un comportement adaptatif (Lambin, 1994 : 333).

l'instauration d'un système de primes à la qualité. La logique sous-jacente à ces interventions a constitué un compromis stable entre les logiques marchande et industrielle qui a formé la base de la politique de commerce équitable du MCCH, dont le cacao était le domaine par excellence. Cette politique lui permet de se conformer à la fois aux exigences d'efficacité d'un secteur lourdement dominé par des acteurs « capitalistes » et à l'objectif majeur du mouvement du commerce équitable : mettre en œuvre un mode de commercialisation visant à atténuer – et, si possible, supprimer à terme – l'« échange inégal »[12], c'est-à-dire, concrètement, d'assurer aux producteurs des revenus et donc un niveau de vie supérieurs à ce qu'ils obtiendraient s'ils écoulaient leurs produits par la filière capitaliste.

Au contraire, dans le cas de la production et exportation des oiseaux en balsa, les acteurs de terrain ne sont pas parvenus à justifier la discipline de travail en atelier (prévalence à leurs yeux non justifiée de la logique industrielle sur la logique domestique). Dans le cas de la production et exportation de céramique, les motifs de la résistance à la mise en place d'un processus de production gouverné par des considérations d'ordre marchand (consolider et élargir les débouchés) et industriel (exigence des demandeurs en termes de solidité des produits) n'ont jamais été explicités. Tout ce qu'on sait, c'est que le mode de production auquel le groupe de femmes productrices n'a jamais renoncé est un mode ancestral, dont on peut faire l'hypothèse que l'abandon aurait engendré des perturbations – de nature difficile à déterminer mais à coup sûr intolérables – de l'ordre social de la communauté d'appartenance de ces femmes, selon toute vraisemblance fortement normée par la logique du don.

De ce qui vient d'être souligné, nous pouvons conclure qu'à la suite du développement des phases de cadrage des activités, surtout dans leur version forte, les actions du MCCH sont actuellement le résultat d'un compromis entre les principes de la « cité marchande » et de la « cité industrielle » et dans une mesure moindre et de plus en plus restreinte, de la « cité civique ». Ce type de compromis interne est, à l'évidence, le résultat d'une stratégie d'adaptation externe.

---

[12] Cette idée est fondée sur la politique de « substitution d'importations » prônée par Prebisch (1949), qui était – rappelons-le – à la tête de la Commission Économique pour l'Amérique latine (CEPAL). Cette idée allait devenir la vision commune latino-américaine sur les problèmes de sous-développement pendant au moins les trois décennies suivantes. À partir de ses travaux empiriques et des études statistiques de Nations unies, Prebisch a observé une tendance régulière et longue à la détérioration des termes d'échange des pays d'Amérique latine provenant du rôle d'exportateurs de produits primaires et d'importateurs de produits manufacturés par les grands pays industrialisés. Il a procédé à une mise en question radicale de la thèse de la division internationale du travail. Prebisch a invalidé l'hypothèse néoclassique selon laquelle les bénéfices du progrès technique tendaient à être distribués de manière universelle, et affirmait que la détérioration des termes d'échange de la Périphérie, non expliquée par la théorie néoclassique, provenait du fait que le Centre avait les moyens de conserver ses gains de productivité ainsi que de s'approprier ceux de la périphérie.

3. Une confrontation directe au marché

Jusqu'à la fin du siècle dernier, les Otavalos écoulaient, tant sur le marché d'Otavalo que sur le marché international, un artisanat qui était l'expression de leurs caractéristiques propres sur les plans esthétique et culturel. À partir de l'an 2000, ils éprouvèrent et éprouvent encore d'énormes difficultés à maintenir leurs marges commerciales à des niveaux acceptables. Néanmoins, leurs atouts de flexibilité dans la production et dans la commercialisation leur ont permis de s'adapter à l'évolution d'un marché où se sont hybridées les caractéristiques de la cité domestique (la tradition) et de la cité marchande (concurrence et accumulation), ces dernières tendant à devenir de plus en plus dominantes. C'est ainsi qu'ils vendent maintenant de l'artisanat péruvien (parce qu'il coûte moins cher), ainsi que les produits les plus divers à caractère artisanal ou industriel en provenance de toutes les régions du monde (CDs, t-shirts, prêt-à-porter, etc., parce que ces produits présentent une attractivité pour leurs diverses catégories de clientèle). Cette flexibilité, due au maintien de leurs activités parallèles, en particulier dans l'agriculture, ainsi qu'à une combinaison équilibrée de leur type de travail familial avec de la sous-traitance (paiement à la pièce) permet jusqu'à présent à la majorité d'entre eux de maintenir leur organisation sociale et leurs pratiques communautaires, bien que celles-ci soient aux antipodes de la logique du marché, qu'ils ont instrumentalisée pour assurer la reproduction matérielle de leur communauté et poursuivre leur lutte pour la reconnaissance ethnique dans un pays qui, jusqu'en 1998, ne reconnaissait pas leurs différences en matière de langue et de culture.

Bien que les Otavalos aient adopté un type de réponse très marchand (adaptation des produits, diversification des activités) à la mutation du marché, cela n'implique pas qu'ils adoptent ce type de logique dans leur vie quotidienne aux niveaux familial et social. Par notre travail de terrain, basé sur l'observation directe et de multiples interviews réalisées à différentes époques, nous nous sommes progressivement forgé la conviction qu'au principe même de l'agir collectif des indiens Otavalos se trouve ce que nous avons appelé une « logique communautaire », ordre de justification traversé par la logique du « don–contre-don » dans lequel prennent sens toutes les actions des Otavalos, même celles qui se réfèrent au marché. Les deux pivots de ce « monde communautaire » sont la lutte pour la reconnaissance par les autres (les métis, le gouvernement, les étrangers…), et la reproduction de la ritualité andine (dont le fondement est la fête du soleil), et des cérémonies familiales (mariages, baptêmes, deuils…). Ce « monde » devrait être investigué en profondeur par d'autres recherches à caractère anthropologique visant à fonder le concept de « cité » communautaire, au sens où la sociologie pragmatique entend ce terme.

L'une des pistes pour la compréhension de la manière particulière de « faire monde commun » qu'ont inventée les Otavalos trouve à notre avis son origine dans le processus de négation et même de destruction des cultures indigènes qui s'est enclenché dès le départ de la colonisation espagnole au début du XVI^{e} siècle, et s'est poursuivi avec la formation de l'Équateur en tant qu'État-nation en 1830 par un refus profond de tout ce qui est lié aux « indios ». C'est parce qu'ils sont inscrits dans ce cadre de violence historique que les Otavalos visent le profit et le succès dans les affaires pour pouvoir acheter des maisons, des voitures, envoyer leurs enfants dans les universités les plus chères du pays, ce qui constitue autant de moyens pour obtenir le respect de leurs personnes et la reconnaissance de leur culture. Dans ce processus de constitution de leur « monde commun », la violence est toujours présente en arrière-plan, et ils n'hésitent pas à passer à un mode de violence plus ouverte lorsqu'ils sont indignés par des décisions du gouvernement, national ou local, ou par certains événements survenant dans leur entourage. Les exemples les plus récents sont leur opposition à la signature du traité de libre commerce avec les États-Unis en 2006, et l'épreuve de force de la compétition par les prix avec les artisans péruviens sur le marché d'Otavalo.

On mesure dès lors la richesse, la complexité et l'originalité de la construction collective élaborée par les Otavalos dans sa double dimension de ruse quotidienne. La stratégie, non explicitée au niveau du langage, que ces deux dimensions impliquent ne nous apparaît pas, en définitive, comme une stratégie de « compromis ». On peut tout au plus parler, comme nous l'avons fait plus haut, de coexistence des catégories du « don » et de l'« échange ». Confrontés à l'envahissement silencieux de leur espace par la « cité » marchande, ils ont compris que la préservation de leur « monde commun » ne se réaliserait ni par la violence ouverte ni par le repli passif dans la marginalité. Ils ont donc conçu une stratégie de résistance qui consistait à « entrer dans le jeu » de l'adversaire, non pas pour l'imiter mais pour se donner, dans le contexte que celui-ci a largement modelé, les moyens de préserver leur mode vie en créant une cloison, invisible mais autant que possible étanche entre le cœur de leur monde et ce qui, à leurs yeux, en menace l'intégrité.

Conclusion

La conclusion majeure qui se dégage de notre étude est que le succès durable d'une action de développement a pour condition nécessaire la construction d'un compromis stable entre des mondes culturels fondamentalement différents dans leurs ressorts intimes. Le degré de cohérence interne de ce compromis peut varier doublement : d'une part en fonction d'un contexte donné et des modes d'action collective qui s'avèrent compatibles avec celui-ci,et d'autre part en fonction de

l'évolution de l'environnement qui rend difficilement évitable l'adaptation de la forme de vie adoptée par une collectivité. Sur le premier point, les deux situations, globalement qualifiées d'échec, peuvent être caractérisées, l'une (céramique) comme attribuable à l'impossibilité d'élaborer un tel compromis, l'autre (oiseaux en balsa) comme attribuable à l'élaboration d'un compromis mal conçu qui n'a pas permis de stabiliser une forme de vie satisfaisante pour les bénéficiaires de l'intervention du MCCH. Sur le second point, alors que l'évolution de l'environnement semble de nature à déstabiliser le compromis élaboré par les Otavalos entre leurs objectifs économiques et leur mode de vie communautaire, il ne semble pas trop optimiste de considérer qu'au terme d'un processus de tâtonnement d'une dizaine d'années, le MCCH semble avoir réalisé dans la filière « cacao », et par ricochet dans d'autres filières agricoles un compromis potentiellement stable entre les exigences du marché de la grande exportation et les objectifs du commerce équitable qui lui permettra, en outre, sinon de supprimer du moins de rendre « vivable » la tension interne entre ses deux « bras » (l'économique et le social).

Il nous semble par ailleurs indispensable de donner, au terme de ce travail, quelques indications sur les prolongements qu'appelle notre recherche. Assez logiquement, le prolongement le plus indiqué de notre étude consisterait à continuer à descendre la filière de l'équitable en appliquant aux « chaînons », en aval, les mêmes analyseurs critiques qu'à ceux de l'amont, en vue, par exemple, de déceler les éventuelles causes de dysfonctionnement entre l'amont et l'aval et de s'interroger sur la cohérence de l'action d'ensemble de la chaîne avec ses objectifs déclarés. L'institutionnalisation forte du versant aval de la chaîne du commerce équitable, évolution qui était souhaitable pour assurer la cohérence du mouvement et accroître son indispensable impact politique, condition nécessaire à la réalisation de ses objectifs, a déclenché toutefois des controverses nourries et souvent vives suscitées par la manière dont s'est effectuée cette institutionnalisation. Certains ont été jusqu'à dénoncer, non sans arguments d'ailleurs, une récupération de ces institutions par les groupements d'intérêts de la distribution traditionnelle aux objectifs exclusivement capitalistes et un formatage systématique de l'amont par l'aval, dont la politique adoptée par le MCCH au cours de la majeure partie de la première décennie de ce siècle nous a d'ailleurs fourni une intéressante illustration.

Bibliographie

Arcos C., Palomeque E., (1997), *El mito al debate: las ONG en Ecuador*, Quito, Abya Yala.

Bécheur A., Toulouse N., (2008), *Le commerce équitable entre utopie et marché*, Paris, Vuibert.

Bisaillon V., (2005), « Le commerce équitable au Forum Social Mondial. Porto Alegre – 26 au 31 janvier 2005 », *Bulletin Oeconomia Humana*, vol. 3, n° 2, mars, pp. 5-7.

Boltanski L., (1990), *L'Amour et la Justice comme compétences : trois essais de sociologie de l'action*, Paris, Métailié.

Boltanski L., Chiapello E., (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Boltanski L., Thévenot L., (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

Callon M., (1999), « Essai sur la notion de cadrage-débordement », in Foray D., Mairesse J., *Innovations et performances. Approches interdisciplinaires*, Paris, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, pp. 399-431.

Callon M., (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jaques et des marins pêcheurs en baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, vol. 36, pp. 169-208.

Callon M., Latour B., (1997), « Tu ne calculeras pas ! ou comment symétriser le don et le capital », *Revue du MAUSS*, n° 9, 1er semestre, pp. 45-70.

Callon M., et al, (1999), *Réseau et coordination*, Paris, Economica.

Cary P., (2005), *Le commerce équitable : quelles théories pour quelles pratiques ?*, Paris, L'Harmattan.

Cobbaut R., (2003), *Notas del curso "Teorías económicas de la gestión"*, Quito, mimeo, FLACSO Ecuador.

Defourny J., Monzon Campos J.L. (Eds), (1992), *Economie sociale : entre économie capitaliste et économie publique*, Bruxelles, De Boeck Université.

Demoustier D., (2001), *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*, Paris, La Découverte/Syros, pp. 114-115.

European Fair Trade Association (EFTA), (2001), *Fair Trade in Europe 2001. Facts and figures on the Fair Trade sector in 18 European countries.*

Espinosa B., (2009), "Comercio justo: traducción y cooperación en Ecuador", *Revista Pueblos y Fronteras digital*, vol. 4, n° 7, Programa de investigaciones multidisciplinarias, México, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), pp. 87-115.

Espinosa B., (1994), *Empresas gestionadas por organizaciones sin fines de lucro. Estudio de casos del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio*, mémoire d'ingénieur commercial, Quito, Pontificia Universidad Católica de Ecuador.

Favereau O., (1989), « Marchés internes, marchés externes », *Revue économique*, vol. 40, n° 2, mars, pp. 273-328.

FINE, (2001), *Mémento du commerce équitable*, Gand.

FLO-IFAT-NEWS!-EFTA, (2006), *Otra manera de hacer negocios. Los éxitos y los retos del comercio justo.*

Frère B., (2009), *Le nouvel esprit solidaire*, Paris, Desclée de Brouwer.

Garcia Canclini N., (2001), *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*, Buenos Aires, Paidós.

Gendron C., (2004), « Le commerce équitable : un nouveau mouvement social économique au cœur d'une autre mondialisation », *La Chaire économie et humanisme*, N°. 02-2004, Montréal, Université de Québec à Montréal.

Gendron C., (2005), « Deux commerces équitables ? La voix du Sud au FSM 2005. Compte-rendu des ateliers sur le commerce équitable au Forum social mondial du Porto Alegre 2005 », *Oeconomia Humana*, vol. 3, n° 2, pp. 8-9, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Québec, Université du Québec à Montréal.

Henaff M., (2002), *Le prix de la verité : le don, l'argent, la philosophie*, Paris, Seuil.

Jacquiau C., (2007), « Max Havelaar ou les ambiguïtés du commerce équitable – Pourquoi le Sud rue dans les brancards », *Monde diplomatique*, septembre 2007.

Jacquiau C., (2006), *Les coulisses du commerce équitable*, Paris, Mille et une nuits, (Document).

Jacquiau C., (2000), *Les coulisses de la grande distribution*, Paris, Albin Michel.

Johnson P., (2003), « Le commerce équitable, entre transformation et régulation socio-économique », *Oeconomia Humana*, vol. 1, n° 4, pp. 2-4.

Lambin J.-J., (1994), *Le marketing stratégique. Une perspective européenne,* 3e ed. Paris, Ediscience International.

Latouche S., (2004), « La ruse et la prudence : l'enjeu démocratique », in Latouche S., et al., *Les raisons de la ruse. Une perspective anthropologique et psychanalytique*, Paris, La Découverte/MAUSS, (Recherches), pp. 23-46.

Latouche S., Laurent P.-J., Servais O., Singleton M., (2004), *Les raisons de la ruse. Une perspective anthropologique et psychanalytique*, Paris, La Découverte/MAUSS, (Recherches).

Latour B., (2005), *Un monde pluriel mais commun. Entretiens avec François Ewald*, Paris, éd. de L'Aube.

Latour B., (1993), *Petites leçons de sociologie de science,* Paris, La Découverte.

Latour B., (1991), *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*, Paris, La Découverte.

Laurent P.-J., (2004), « Lieux et non-lieux de la ruse dans la société mossi », in Latouche S., et al., *Les raisons de la ruse. Une perspective anthropologique et psychanalytique*, Paris, La Découverte/MAUSS, (Recherches).

Laurent P.-J., (1998), *Une association de développement en pays mossi : le don comme ruse*, Paris, Karthala.

Lavaud J.-P., Lestage F., (2006), « Les redéfinitions de l'indianité. Historique, réseaux, discours, effets pervers », *Esprit*, no 1, janvier, pp. 42-64.

Meier P., (1996), *Artesanos campesinos: desarrollo socio-económico y proceso del trabajo en la artesanía textil de Otavalo*, Otavalo, IOA, (Pendoneros).

Nachi M., (2006), *Introduction à la sociologie pragmatique,* Paris, Armand Colin.

Nautet M., (2004), « Nouvelle méthodologie de fixation du prix du commerce équitable », mémoire de licence en sciences économiques, Université de Liège.

Otero A.-I., (2004), "Análisis y posicionamiento del comercio justo y sus estrategias: una revisión de la literatura", *Les cahiers de la Chaire*, *collection recherche*, n° 04, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Québec, Université du Québec à Montréal.

Pape Paul VI, (1967), *Populorum Progressio. Lettre Encyclique de la Sainteté le Pape Paul VI sur le Développement des Peuples,* Vatican.

Périlleux T., (2008), "Trabajar juntos, vivir en colectivo. Condiciones y destinos de los colectivos de trabajo", in Espinosa B. (coord.), *Mundos del trabajo: pluralidad y transformaciones contemporáneas*, Quito, FLACSO Ecuador, pp. 231-251.

Périlleux T., (2004), *Notas del curso "Sociología de la acción"*, Quito, mimeo, FLACSO Ecuador.

Périlleux T., (2001), *Les tensions de la flexibilité. L´épreuve du travail contemporain*, Paris, Desclée de Brouwer.

Polanyi K., (1992), *La gran transformación. Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*. México, Fondo de cultura económica.

Prebisch R., (1949), "El desarrollo económico de la América Latina y algunos de sus principales problemas", introduction à l'*Estudio económico de la América Latina, 1948*, publié plus tard in CEPAL (1962), *Boletín económico de América Latina*, vol. 7, n° 1, Santiago de Chile ; et repris dans CEPAL (2000).

Prebisch R., (1968), "Los problemas del desarrollo de los países periféricos y los términos de intercambio", in Theberge J.D., *Economía del comercio y desarrollo*, Amorrortu Ed., Bs. As.

Ruwet C., (2005), « L'entrepreneuriat éthique : construction conceptuelle et exploration empirique », Note d'expertise DEA, UBL-UCL-FUSL.

Sahlins M., (1976), *Âge de pierre, Âge d'abondance*, Paris, Gallimard.

Salamon L. M., (1995), *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press.

Salomón F., (1980), *Los Señores Étnicos de Quito en la Época de los Incas*, Otavalo, IOA., (Pendoneros), n°10.

Simon H. A., (1976), "From Substantive to Procedural Rationality", in Latsis S.J. (Ed.), *Method and Appraisal in Economics*, Cambridge University Press.

Sonnenschein, (1973), "Do Walras Identity and Continuity Characterize the Class of Community Excess Demand?", *Journal of Economic Theory*, vol. 6.

Stiglitz J.E., Charlton A., (2005), *Fair Trade For All. How trade can promote development*, Oxford/New York, Oxford University Press.

Thévenot L., (2006), *L'action au pluriel : sociologie des régimes d'engagement*, Paris, La Découverte.

Thévenot L., (1994), « Nouvelles figures du compromis », in Eme B., Laville J.-L., *Cohésion sociale et emploi*, Paris, Desclée de Brouwer.

Thévenot L., (1986), *Conventions économiques*, Paris, PUF, (Cahiers du Centre d'Etude de l'Emploi).

Vancutsem S., et. al., (2003), *Commerce équitable, entre Marché et Solidarité : diagnostic et perspectives – Étude des cas du café (Tanzanie) et de la banane (Costa Rica),* Université de Liège.

Weisbrod B. A., (1977), *The Voluntary Nonprofit Sector*, Lexington, Massachussetts, Heath.

Wilkinson J., (2007), "Fair Trade: Dynamic and Dilemmas of a Market Oriented Global Social Movement", *Journal of Consumer Policy*, vol. 30, n° 3.

Pages internet consultées :

- www.fairtrade.net

- www.artisansdumonde.org

- http://wikipedia.org

- www.wvi.org

- www.ifat.org

- http://www.vatican.va

Les trajectoires d'innovation dans le secteur des maisons de repos

Céline MERLIN-BROGNIART[1],
Anne-Catherine PROVOST-MOURSLI[2]

Résumé

Dans le secteur des services, et en particulier celui des maisons de repos, les organisations sont souvent considérées comme peu innovantes ou comme se limitant à adopter des innovations purement technologiques et médicales. Ce secteur, en pleine croissance, doit faire face à des défis importants, parfois difficilement conciliables. Les maisons de repos sont amenées à trouver des solutions de compromis et innover dans de nombreux domaines. À la lumière de la Théorie des Conventions, cette recherche étudie les dynamiques d'innovation en œuvre au travers de trois études de cas : une maison de repos associative, privée commerciale et publique. Outre le rôle joué par les acteurs internes et externes sur les trajectoires d'innovation, les résultats montrent que les innovations, considérées comme des dispositifs de compromis, sont fortement empruntes du statut juridique des maisons de repos, dans lequel elles puisent leurs justifications.

Abstract

In the service sector, and in particular in the nursing home sector, organizations are often considered as few innovative or as limiting themselves to the adoption of innovation purely technological and medical. This fast-growing sector is facing huge and sometimes barely reconcilable challenges. Nursing homes are constantly seeking compromise solutions and are thereby forced to innovate in numerous fields. Under the light of the French Convention Theory, this research investigates the dynamics of innovation through three in-depth qualitative case studies : nonprofit, for-

[1] Maître de conférences, GRANEM UMR-MA 49, IUT Angers, 4, Boulevard Lavoisier, 49016 Angers Cedex, France. Tél : +33-2-41-73-52-50 ; associé CLERSÉ-*CNRS (Lille)* UMR 8019, c.brogniart-merlin@ieseg.fr

[2] Département de Sciences de gestion – Louvain School of Management, Facultés universitaires catholiques de Mons (FUCaM) 151, Chaussée de Binche, 7000 Mons, Belgique. Tél : +32-65-32-32-11, annecatherine.provost@fucam.ac.be

profit and state owned nursing homes. The findings suggest that innovations, considered as compromise devices, are framed by the legal status of the nursing homes in which they ground their justifications. It also shows the influence exerted by external and internal actors on innovation trajectories.

Introduction

Dans un environnement en perpétuel changement, l'innovation est un facteur clé de succès pour les organisations. Parallèlement à l'évolution du concept d'innovation, le concept d'« innovation sociale » a commencé à susciter l'intérêt de la communauté scientifique (Tremblay, 2003). Bouchard (1999 : 2) la définit comme « toute nouvelle approche, pratique, ou intervention ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou solutionner un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés ».

Les activités de services, et en particulier le secteur de la santé, restent toutefois encore trop souvent regardées comme peu innovantes ou se limitant à l'adoption d'innovations technologiques et médicales (Djellal, Gallouj, 2007). Le secteur des maisons de repos (MR) en Belgique est un secteur en pleine croissance qui s'est développé dans un contexte caractérisé par un double processus de vieillissement de la population (en âge et en dépendance) mais aussi par de fortes contraintes budgétaires. La nécessité d'innover dans de nombreux domaines, et pas seulement médicaux, est ainsi devenue l'un des principaux défis pour les MR.

Le but de ce papier est de rendre compte de la richesse et de la diversité des formes d'innovation au sein des MR et de mieux comprendre leur émergence et leurs trajectoires au travers du rôle joué par le statut juridique, ainsi que des acteurs internes et externes. Après une revue critique de la littérature sur l'innovation dans les services et une présentation du cadre conceptuel retenu, nous présentons la méthodologie adoptée pour réaliser l'étude empirique et discutons les principaux résultats obtenus.

1. Vers une conceptualisation de l'innovation de services

1.1. Une revue de la littérature

La littérature sur l'innovation dans les services témoigne d'un manque de recherche dans ce domaine. Dans le secteur des MR, les rares études relatives à l'innovation se limitent aux facteurs influençant l'adoption d'innovation (Banaszak-Holl, et al., 1996; McDonald, 2007; Castle, 2001) ainsi que l'impact des caractéristiques démographiques sur le comportement des dirigeants (Castle, Banaszak-Holl, 1997). Bien que ces études sur l'innovation aient généré des résultats empiriques pour le moins intéressants, peu d'études portent sur le processus d'innovation en soi : Comment et pourquoi certaines innovations émergent alors que d'autres échouent ? Comment les innovations prennent-elles forme ?

Dans le secteur hospitalier, l'innovation a été plus largement étudiée et ce, dans une approche « technologiste », au sens où l'innovation technologique prédomine sur les autres formes d'innovation. Les innovations induites par la science et réduisant de la sorte les innovations dans les services à l'introduction de systèmes techniques ou de communication et d'information ont été principalement soulignées (Gallouj, 2002). Récemment, plusieurs études ont adopté une approche « intégratrice » permettant d'étudier l'innovation à la fois dans le cas d'un bien et d'un service. L'hôpital y est ainsi considéré comme une activité complexe qui peut être divisée en plusieurs services basiques.

Dans cette perspective intégratrice, le modèle de la « décomposition fonctionnelle du service » permet d'intégrer les caractéristiques variées du produit des services telles que les aspects matériels et techniques (approche technologique), mais aussi les dimensions relationnelle, méthodologique et organisationnelle des innovations qui sont davantage spécifiques aux services. Ce modèle a été appliqué dans divers secteurs tels que celui de l'hôpital (Djellal, et al., 2004 ; Djellal, Gallouj, 2005), des services publics marchands français (Merlin-Brogniart, 2006) ou plus généralement, dans les services assemblés tels que les hôtels, les parcs d'attraction ou encore la distribution (Djellal, Gallouj, 2008). Cette perspective s'avère particulièrement intéressante pour étudier le secteur des MR dans la mesure où ces institutions offrent des services, complexes, incluant à la fois des services d'hébergement et de soins.

1.2. Le modèle de la décomposition fonctionnelle du service

À la base de la décomposition fonctionnelle figure le principal support du service qui est, soit un objet matériel, soit de l'information, soit de la connaissance, soit les individus eux-mêmes (Gadrey, 1991). D'après Gallouj (1999), les services peuvent être décomposés en quatre types d'opérations de traitement ou de fonctions du service qui reprennent ces quatre supports :

1. Les opérations de logistique et de transformation de la « matière ». Elles sont relatives au déplacement, au transport et à la transformation d'objets tangibles ;
2. les opérations de logistique et de traitement de l'« information ». Elles s'appuient sur le traitement d'informations codifiées (production, transformation, transfert d'information, archivage, etc.) ;
3. les opérations de traitement de la « connaissance » : l'élaboration de techniques immatérielles de traitement de la connaissance (méthodes, routines codifiées) ;
4. les opérations de service en contact ou « relationnelles ». Leur support principal est le client. Elles consistent en la prestation d'un service direct en interaction avec le client.

Les compétences mobilisées par le fournisseur du service et contenues dans chaque individu, ainsi que les fonctions ou caractéristiques de service ou d'usage de la prestation ont été ajoutées à la décomposition fonctionnelle afin de rendre compte de la diversité des innovations (op. cit.). Merlin-Brogniart (2006) suggère également d'ajouter un cinquième type d'opérations, les opérations de « logistique organisationnelle » qui consistent en des opérations de traitement de l'organisation et qui permettent de prendre en compte plus explicitement les changements organisationnels et analyser l'interdépendance entre les différentes opérations. Ces changements sont généralement effectués par le personnel lui-même, comme par exemple une reconfiguration de l'espace des MR afin de créer un lieu plus convivial.

Tableau 1. Un cadre analytique étendu de la décomposition fonctionnelle du service.

Compétences dans l'utilisation de la technologie ou compétences mobilisées directement	SUPPORT DU SERVICE (OPERATIONS)				Fonctions ou *caractéristiques de services*
	Opérations de logistique et de traitement de la *matière* (+ sciences et technologies correspondantes)	Opérations *informationnelles* (+ sciences et technologies correspondantes)	Opérations *méthodologiques* (+ sciences et technologies correspondantes)	Opérations de service ou *relationnelles* (+ sciences et technologies correspondantes)	
	Opérations *organisationnelles*				

Source : Merlin-Brogniart (2006), adapté de Gallouj (1999).

1.3. Le rôle des conventions dans le processus d'innovation

Malgré l'apport des approches intégratrices de l'innovation de service, des questions sur le processus même d'innovation et leur émergence restent posées. Thévenot (1992) souligne qu'une innovation, même lorsqu'elle vient d'une idée originale, a besoin de s'adapter à d'autres impératifs afin de se développer au sein des organisations. Il suggère de recourir au modèle des Économies de la Grandeur (Boltanski, Thévenot, 1991) afin de mieux comprendre le rôle joué par les conventions dans le processus d'innovation, et de la sorte contribuer au développement de ces cadres conceptuels.

Le modèle des Économies de la grandeur (EG) tente d'expliquer comment et pourquoi différents principes de justification – conventions – sont utilisés par des individus/groupes pour exprimer leurs divergences dans les modes de coordination, et justifier leurs actions. Les auteurs de ce modèle ont identifié six « mondes purs » – six logiques de justification de l'action – qui doivent se comprendre comme des formes idéales-typiques : le monde de l'inspiration, domestique, de l'opinion, civique, marchand et industriel.

Provost et Cobbaut (2006 : 74) en donnent une illustration au sein du secteur des MR :

> Si je suis gérant d'une maison de repos, je peux justifier mon activité en utilisant des arguments dans lesquels sont présentes ces grandeurs :
>
> *Marchande* : cette affaire me permet de très bien gagner ma vie en raison des prix atteints sur le marché par ces services d'hébergement et de soins.
>
> *Domestique* : je suis aux petits soins de mes aînés depuis longtemps, j'ai créé ce foyer pour qu'on y vive tous ensemble, en famille.
>
> *Industrielle* : j'ai reçu une solide formation en gestion des maisons de repos et je dispose d'un personnel compétent et d'équipements adaptés pour répondre aux besoins et offrir des services performants.
>
> *Civique* : en offrant ces services à toutes personnes, quels que soient leur origine sociale, ou leurs moyens financiers, nous souhaitons leur offrir, comme le prescrit l'article 23 de la Constitution, la dignité humaine dont ils sont en droit d'attendre.
>
> *De l'opinion* : par la notoriété dont jouit la maison de repos, je suis une personnalité connue et considérée.
>
> *De l'inspiration* : je suis passionné par cette aventure que je trouve très enrichissante. Je peux laisser libre cours à mon imagination, trouver des solutions originales…

1.4. Les trajectoires d'innovation dans le secteur des maisons de repos

La solution privilégiée dès le départ pour la prise en charge des personnes âgées en Belgique fut une solution institutionnelle au travers de la création de MR. L'approche a été médicalisée dès la première législation et les standards des MR ont été développés autour des pathologies. Comme dans les hôpitaux, on peut observer une « rationalisation professionnelle » (Gadrey, 1994). Quelques projets innovants ont vu le jour tels que la création de Cantous pour les personnes désorientées. Toutefois ces progrès restent modestes et nous sommes encore loin d'un modèle citoyen où les personnes âgées sont considérées comme ayant des droits et des devoirs.

À la lumière de ce qui précède, nous pouvons nous attendre à ce que le secteur des MR suive un chemin similaire à celui des hôpitaux évoluant vers une plus grande spécialisation et méthodologie. En référence au modèle de la décomposition fonctionnelle et des EG, on peut dès lors s'attendre à observer deux catégories dominan-

tes qui sont les opérations méthodologiques et de compétences, de même qu'une prédominance de la logique industrielle. D'autre part, dans la mesure où ce secteur évolue lentement vers plus de respect et d'épanouissement pour les personnes âgées, on peut s'attendre à ce que les conventions mobilisées dans ces trajectoires se révèlent également domestiques.

- P1. Une trajectoire commune d'innovation tend vers plus de spécialisation et de rationalisation professionnelle, à savoir une prédominance des catégories d'opérations méthodologiques et de compétences.
- P2. Une trajectoire commune d'innovation tend vers une prédominance de la logique industrielle, suivie par une présence de la logique domestique.

1.5. La nature et les déterminants des trajectoires d'innovation

À côté de ces trajectoires communes, les MR peuvent poursuivre leurs propres trajectoires spécifiques d'innovation. Il ressort de la revue de la littérature que le statut juridique des MR peut jouer un rôle significatif dans le processus d'innovation (McDonald, 2007 ; Castle, 2001 ; Provost, 2002). Dans ce contexte, le statut juridique peut être considéré comme un dispositif de compromis institutionnel, le « compromis fondateur », servant de support aux individus pour justifier et coordonner leurs actions. Comme le démontre Provost (2002), on peut s'attendre à retrouver des innovations de compromis qui renvoient au statut juridique des MR à savoir à un compromis entre les logiques marchande, industrielle et domestique pour le statut commercial ; aux logiques civique et de l'opinion pour le statut public alors que le statut associatif se réfère à un compromis entre les logiques civique, domestique, industrielle, marchande et de l'opinion.

- P3a. Dans la MR commerciale, les innovations reflètent des mécanismes de compromis entre les logiques marchande, industrielle et domestique.
- P3b. Dans la MR publique, les innovations se réfèrent principalement aux logiques civique et de l'opinion.
- P3c. Dans la MR associative, les innovations relèvent essentiellement d'un compromis entre les logiques civique, domestique, industrielle, marchande et de l'opinion.

La richesse du compromis fondateur du statut associatif couplée avec leur rôle pionnier dans de nombreux domaines, nous conduit en outre à penser que les innovations seront plus largement présentes dans les MR associatives.

- P4. La MR associative développe davantage d'innovations.

Enfin, la revue de la littérature tend à suggérer que même si le statut juridique est un déterminant majeur, les innovations dépendent aussi des acteurs internes et externes. Ainsi Zimmermann (1999) met en évidence trois déterminants, à savoir les droits de propriété, les facteurs de personnalité et les facteurs d'environnement (tels que le manque de financement), illustrant les trois catégories de déterminants précédemment cités.

- P5. Les trajectoires d'innovation sont influencées par les acteurs internes et externes et avant tout, par le statut juridique.

2. Méthodologie

Afin de tester nos propositions au sein des cadres conceptuels mobilisés, une étude qualitative a été menée au travers de trois études de cas approfondies. L'étude d'une MR commerciale qui est une société anonyme avec une capacité de 53 lits et qui a doublé en taille en l'espace de dix ans. La seconde étude de cas porte sur une MR publique de 140 lits qui a fait l'objet de plusieurs projets de reconstruction. Enfin, une MR associative de 115 lits qui a également doublé en taille et fait l'objet d'une succession de rénovations et d'agrandissements.

Tableau 2. Données descriptives sur les trois maisons de repos.

	MR commerciale	**MR publique**	**MR associative**
Capacité	53 lits (47 % pour personnes invalides)	140 lits (64 % pour personnes invalides)	115 lits (52 % pour personnes invalides)
Date de création	1989 (26 lits)	~1800 (hospice)	1963
Caractéristiques	Cantou (2000) MR mixte[3] (2001) Résidence-services (en projet)	MR mixte Transfert en cours de 20 lits vers une autre MR publique	MR mixte Cantou (1993)
Gouvernance	Deux actionnaires qui sont aussi le directeur et la directrice des infirmières	Gérée par le CPAS	
Employés (ETP)	21.9 (1 ETP/2.4 résidents)	85.45 (1 ETP/1.55 résidents)	58.25 (1 ETP/1.92 résidents)
Prix	24€-35€/jour	31€-34€/jour	27€ -34€/jour

L'étude empirique est une étude longitudinale réalisée en 2007, intégrant une première collecte de données réalisée lors d'une étude menée par un des auteurs de ce papier (Provost, 2002). Toutes les données ont été obtenues au travers d'entretiens semi-directifs avec les acteurs internes et externes des trois MR. Comme le suggèrent Huberman et Miles (1991), ces données ont en outre été triangulées avec la collecte d'observations (conseil des résidents, comité de direction, changement de services…) et de documents internes. Les données ont été analysées de manière indépendante par les deux auteurs à l'aide du logiciel Atlas-ti (Spiggle, 1994). Dans une première phase, les innovations ont été codées en utilisant les catégories de la décomposition fonctionnelle du service. Des catégories dominantes d'innovation sont ressorties laissant apparaître les trajectoires. Dans une seconde phase, les innovations ont été codées et leurs trajectoires analysées au regard des six registres de justification du modèle des EG.

[3] Les MR mixtes disposent à la fois de lits certifiés pour les personnes valides et semi-valides ainsi que des lits pour les personnes invalides.

3. Résultats et discussion

Nous présentons dans un premier temps les principaux résultats concernant les trajectoires d'innovation au sein de chacune des MR avant de discuter ces résultats et les propositions.

3.1. Les trajectoires d'innovation au sein des trois maisons de repos

Dans la MR commerciale, la principale trajectoire a consisté, depuis le début, à atteindre une taille critique afin de devenir rentable. En l'espace de dix ans, trois extensions successives au bâtiment ont été effectuées se terminant par la création d'un Cantou. Comme illustré en table 3, la nature des innovations est organisationnelle, ancrée dans un compromis entre les logiques marchande, industrielle et domestique. Une seconde trajectoire d'innovation, existant avant la création du Cantou, mais qui est devenue plus apparente depuis lors (ligne horizontale discontinue dans un premier temps en table 3), est une trajectoire mixant des opérations méthodologiques, de compétence, relationnelles et matérielles. Elle consiste à développer une organisation de travail qui met en avant le relationnel et les compétences humaines. Cette trajectoire intègre également dans une moindre mesure une trajectoire matérielle, illustrée par exemple au travers de l'acquisition d'équipements adaptés aux personnes désorientées. Cette trajectoire a pour objectif de combiner rentabilité, efficacité et proximité avec les résidents (compromis marchand, industriel et domestique). Il est à noter que bien que les innovations dans la MR commerciale véhiculent clairement un objectif lucratif, elles sont bien souvent justifiées au regard de la logique domestique. La relative petite taille de la MR explique en partie cette trajectoire, tout comme la philosophie des gérants de la MR, proche du personnel et des résidents.

Dans la MR publique, quatre trajectoires mineures (ligne discontinue, table 3) ont été identifiées au cours du temps. La première est une trajectoire de rationalisation professionnelle entamée avec la première législation sur les MR en 1966, et qui a continué jusqu'au Décret sur les MR de 1997[4]. Comme dans les autres MR, cette trajectoire consiste principalement en des changements méthodologiques et une augmentation des qualifications du personnel. Les justifications de cette trajectoire se fondent dans une logique industrielle dans la mesure où la récente législation en la matière impose plus d'efficacité dans les méthodes de travail. Cette trajectoire a

[4] Il est à souligner que depuis notre étude, d'autres Décrets ont vu le jour tel que le Décret relatif à l'hébergement et à l'accueil des personnes âgées du 30 avril 2009 et son Arrêté d'exécution du Gouvernement wallon du 15 octobre 2009.

ensuite fait place à une trajectoire d'informatisation du middle office, correspondant au recrutement d'un nouveau directeur, précédemment directeur d'une MR commerciale et qui a tenté de répliquer les techniques de management du privé durant sa fonction (logique industrielle).

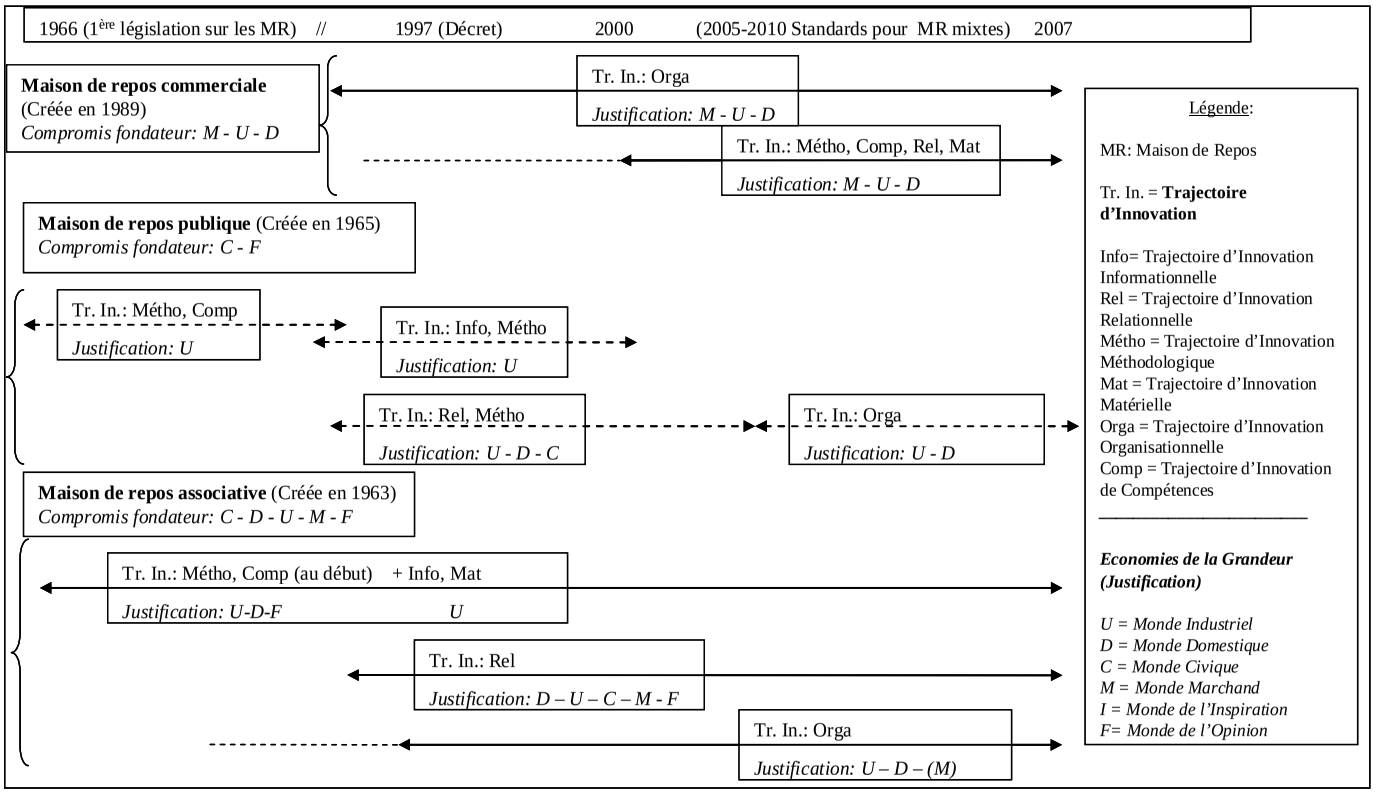
Cette deuxième trajectoire s'est complétée d'une trajectoire relationnelle et méthodologique, dont les objectifs étaient de rendre la MR plus attentive à la vie des résidents (telle que la définition d'un projet de vie) et d'améliorer les méthodes de travail (réduction des services coupés, flexibilité du personnel). Les conventions sur lesquelles cette trajectoire repose sont industrielle, domestique et civique. À nouveau, cette trajectoire résulte de la mise en application de nouveaux standards et de la personnalité du nouveau directeur. Les deux trajectoires décrites ci-dessus ont récemment mené à une trajectoire organisationnelle ayant pour objectif d'éliminer les chambres à trois lits. Cette trajectoire, également imposée par la récente législation, a pour objectif d'améliorer la qualité de vie des résidents et des soins reçus (logiques industrielle et domestique). On peut observer que toutes les innovations identifiées sont largement le résultat de la législation. Elles ont été adoptées avec difficultés et restent par conséquent mineures pour la plupart d'entre eux.

Au sein de la MR associative**,** trois trajectoires principales d'innovation ont été identifiées. La première trajectoire est une combinaison d'une trajectoire méthodologique et d'une trajectoire de service associée à la rationalisation professionnelle identifiée dans ce secteur et impliquant de nouvelles méthodes de travail. On peut noter que, contrairement à la MR publique, la MR associative n'a pas toujours attendu la législation pour professionnaliser son personnel. Cette trajectoire d'innovation a pour objectif de combiner efficacité, proximité et respect des résidents (aménagements intérieurs) tout en maintenant une bonne réputation de la maison (compromis entre les logiques industrielle, domestique et de l'opinion). Cette trajectoire de rationalisation professionnelle s'est par la suite enrichie d'une trajectoire informationnelle et matérielle. La MR essaie d'intégrer plusieurs technologies disponibles sur le marché afin de rendre les méthodes de travail plus efficaces, et plus particulièrement des technologies informationnelles (logiciels de traitement de l'information, contrôle des coûts, planning du personnel). La convention présente est dès lors principalement industrielle.

À côté de cette trajectoire, une trajectoire relationnelle est apparue peu après. Cette trajectoire a pour but de créer davantage de proximité et de convivialité au sein de la MR en perpétuelle croissance (création de petits salons, création d'une association dédiée à l'animation). Au début informelles, les innovations de cette trajectoire sont devenues de plus en plus formelles une fois imposées par la législation. Ces changements imposés dans le Décret de 1997 ont été toutefois directement adaptés à la philosophie de la MR telle que l'organisation d'activités par le personnel soignant dans leur service respectif. Cette trajectoire relationnelle continue par ailleurs de s'enrichir d'innovations suggérées par le directeur ou le personnel de la MR. Ces in-

novations se fondent dans un compromis entre les logiques domestique, industrielle, civique, marchande et de l'opinion, combinant proximité, efficacité, ouverture à tous les résidents, rentabilité et bonne réputation. Enfin une trajectoire organisationnelle a été identifiée. Elle reprend tous les efforts entrepris par la MR pour s'agrandir. Cette trajectoire peut être associée aux logiques industrielle et domestique dans la mesure où l'objectif de ces extensions successives est d'atteindre une taille critique permettant à la MR de gagner en efficacité tout en maintenant une certaine convivialité et un respect de l'intégrité des résidents Il en est ainsi de la création d'un Cantou ou encore, plus récemment, de l'ouverture d'un second restaurant.

Tableau 3. Trajectoires d'innovation dans les trois études de cas.



3.2. Discussion des principaux résultats et propositions

L'innovation, un dispositif de compromis

Nos résultats montrent que la plupart des innovations identifiées prennent la forme d'un compromis entre différentes logiques de justification. Comme le soulignent Bourque et al. (2007), l'innovation sociale est basée sur les valeurs soutenues par les acteurs variés et le résultat d'une co-construction qui doit être institutionnalisée. Les innovations apparaissent être à la fois un compromis (en tant que résultat), mais aussi un processus de compromis, à savoir un processus menant à des solutions de compromis. Des compromis sont ainsi réalisés entre rentabilité et efficience (logiques marchande et industrielle) comme le prouvent les élargissements répétés des MR, entre les logiques industrielle et domestique telles que la création d'une unité spécialisée pour les personnes désorientées (Cantou). D'autres compromis combinent les logiques marchande et domestique telles que l'utilisation de chariots chauffants permettant de servir des repas personnalisés dans les chambres de chaque résident.

Des trajectoires d'innovation communes

Les résultats suggèrent qu'il existe une trajectoire commune aux trois MR vers des opérations davantage méthodologiques et de compétence (P1). La rationalisation professionnelle semble former une trajectoire d'innovation « naturelle » des MR, ancrant ces dernières dans le modèle médical même si certaines innovations tendent vers un modèle plus citoyen. La MR publique quant à elle a mis en œuvre certaines innovations méthodologiques avant tout en réponse à la législation. Par ailleurs, dans les MR privée et associative, la trajectoire a évolué dans des directions spécifiques (avec une orientation plus relationnelle pour la première et plus informationnelle pour la seconde). Une autre trajectoire d'innovation commune aux trois MR se traduit par une prédominance de la logique industrielle, suivie par davantage de respect des personnes âgées et de leur épanouissement (logique domestique) (P2). Bien que cette trajectoire résulte du modèle médical sur lequel s'est construite la prise en charge des personnes âgées en MR en Belgique, cette trajectoire commune est aussi influencée par plusieurs facteurs internes et externes, résultant dans des trajectoires d'innovation spécifiques, comme illustré précédemment.

L'influence du statut juridique

Beaucoup d'innovations identifiées reflètent des compromis entre les logiques dans lesquelles le statut juridique fonde ses justifications, se révélant être un déterminant majeur (P3). Les innovations de la MR privée se réfèrent souvent à un compromis entre les logiques marchande, industrielle et domestique, telles que la création de chambres de convalescence qui permet de renforcer la fidélisation des clients, d'atteindre des résidents potentiels et d'augmenter le taux de rotation des résidents tout en renforçant les contacts sociaux. La conversion de la MR en MR mixte ainsi que la création d'un Cantou en sont une autre illustration permettant d'assurer sa rentabilité, de maintenir un minimum d'interactions sociales et de mieux répondre aux besoins des personnes âgées.

Dans la MR publique, les seules innovations identifiées sont principalement celles imposées par la législation. Les normes légales étant toutefois fortement ancrées dans des logiques industrielle et domestique, étrangères au compromis fondateur, ces innovations peinent à être mises en œuvre. Le projet de vie développé par le précédent directeur avait par exemple pour vocation, de développer un projet de vie institutionnel tout en délivrant des soins médicaux de haute qualité, une approche orientée service, centrée autour de principes communs (compromis civique, industriel et domestique). La mise en œuvre de ce projet reposait toutefois sur l'instauration de mesures de flexibilité du personnel entre les services, qui éprouvent toujours des difficultés à être mises en place.

Dans la MR associative, les justifications de l'innovation sont la plupart du temps ancrées dans plusieurs des logiques du compromis fondateur. La création d'une association pour organiser les activités des résidents est un exemple. Cette association organise des activités afin de soulager la solitude des résidents (domestique). Elle propose des activités nombreuses et variées, de manière efficace (industriel), lucratives (marchand) et accessibles à la majorité des résidents (civique). Ces activités sont aussi ouvertes à l'extérieur de la MR afin de maintenir sa réputation (opinion). Les innovations sont clairement prédominantes dans la MR associative (P4). Cela s'explique par la richesse du compromis fondateur facilitant l'adoption ou le développement d'une variété d'innovations, mais également par le rôle pionnier de la MR associative qui a été confirmé.

Les innovations et leurs trajectoires sont dès lors avant tout influencées par le statut juridique des MR, non seulement quand les innovations sont développées par les MR elles-mêmes mais aussi quand elles sont adoptées de l'extérieur. Dans ce cas, la manière dont les MR mettent en œuvre l'innovation peut constituer une innovation en soi. La mise en œuvre du projet de vie, instauré par le Décret de 1997 et fondé à l'origine dans une logique domestique, en est un exemple. La MR publique a tenté de développer un projet de vie institutionnel commun, ajoutant une justification ci-

vique alors que les MR privée et associative l'ont ancré dans les logiques domestique et industrielle.

Le rôle des acteurs internes et externes

Le statut juridique n'est toutefois pas suffisant pour expliquer à lui seul la nature ou, dans certains cas, l'absence d'innovations. Les résultats suggèrent que plusieurs acteurs internes (y compris non médicaux) et externes influencent les trajectoires (P5). Ainsi, dans les trois MR, la personnalité de chaque directeur a exercé une influence sur les trajectoires et la nature des innovations. Le personnel est aussi un autre déterminant de l'innovation. Dans la MR publique, les justifications des innovations introduites par la législation s'inscrivent en grande partie dans les logiques industrielle et domestique, imposant davantage d'efficience, de proximité et de respect des résidents. Dans la mesure où aucune de ces logiques ne sont dans le compromis fondateur de la MR publique, ces innovations sont mises en œuvre au strict minimum et chaque service le met en œuvre librement au-dessus ou en-dessous de cette limite.

Enfin, les acteurs externes tels que l'État, l'INAMI ou encore, les bailleurs de fonds, sont aussi des facilitateurs et/ou des freins à l'innovation. À titre d'exemple, dans la MR associative, le nombre important d'innovations est facilité, comme nous l'avons vu, par la richesse de son statut juridique, mais aussi par la variété des bailleurs de fonds auxquels elle a accès (subsides, bénévolat, dons, emprunts). L'observation inverse peut être faite pour la MR publique dans la mesure où plusieurs projets de reconstruction ont été déposés mais n'ont jamais été concrétisés en raison du manque de ressources. Le principal déterminant externe de l'innovation reste toutefois la législation, bien que les innovations soient intégrées d'une manière particulière conduisant à observer des trajectoires spécifiques à chaque MR.

Conclusion

Cette étude est dédiée à une problématique importante, mais particulièrement sous-développée de l'innovation dans les services, en particulier dans un secteur souvent négligé qui est celui des MR. Contrairement à l'opinion publique, notre recherche montre que les MR non seulement innovent, mais mettent en œuvre une large gamme d'innovations. En utilisant un modèle enrichi de la décomposition fonctionnelle des services, cette étude a tenté de renforcer la consistance des résultats de recherche en affinant les attributs de l'innovation comme suggéré par Damapour (1991). Beaucoup d'études se focalisent en effet sur un seul type d'innovation

courant le risque d'obtenir des résultats idiosyncratiques et difficilement généralisables (Kimberly, Evanisko, 1981).

Aussi l'application du modèle des Économies de la Grandeur offre une nouvelle approche et une compréhension approfondie de la nature et des trajectoires d'innovation dans le secteur des soins de santé. Nos résultats montrent comment les innovations et leurs trajectoires sont façonnées par les multiples acteurs et des perspectives concurrentes. Nos résultats suggèrent que la plupart des innovations résultent de compromis entre différentes conventions, confirmant que ces logiques ne sont pas spécifiques à un type d'innovation et que la réalité derrière ce concept d'innovation est bien plus riche et complexe.

Confirmant la prépondérance du modèle médical dans la conception de la prise en charge des personnes âgées, nos résultats montrent des trajectoires technologiques et de compétences communes aux trois MR étudiées, fondées essentiellement dans une logique industrielle et dans une moindre mesure domestique. À côté de ces trajectoires communes, les MR ont leurs propres trajectoires spécifiques qui reposent principalement sur le compromis fondateur des MR, jouant un rôle déterminant. Les directeurs et le personnel influent également sur la nature des trajectoires en facilitant ou contrecarrant les efforts faits pour mettre en œuvre les innovations. La législation joue aussi un rôle important, qui est particulièrement évident dans la MR publique où les trajectoires, bien que mineures, n'auraient probablement pas pu être si nombreuses autrement.

Cette étude montre aux décideurs politiques que les changements imposés par la législation peuvent être plus ou moins efficacement mis en œuvre au sein des MR et que leur mise en œuvre peut prendre des formes très diverses. Il est dès lors important de comprendre comment émergent et prennent forme les innovations et laisser de la place aux MR pour s'adapter et innover. Enfin, l'innovation est aussi un facteur de défi pour les gérants de MR. Comprendre et prendre en compte les logiques des acteurs internes leur permettrait de mettre en œuvre un management participatif plus efficace et de renforcer les chances de réussite du processus d'innovation.

Cette étude a plusieurs limites qui ouvrent sur des voies de recherches futures. Une analyse plus approfondie des innovations à un niveau plus micro pourrait contribuer à une meilleure compréhension des dynamiques d'innovation. Par ailleurs, une de nos hypothèses de départ est que l'innovation est par définition toujours efficace. Il serait néanmoins intéressant de mesurer cette efficience de l'innovation. Définir des indicateurs dans chacun des six mondes pourrait être un premier pas dans cette direction. Enfin, le modèle des EG ne prend pas en compte certaines explications fournies par des théories sociologiques sur la culture et le pouvoir. Prendre en compte ces notions donnerait une autre perspective sur le processus d'innovation et enrichirait les cadres conceptuels existants.

Bibliographie

Banaszak-Holl J., Zinn J., Mor V., (1996), "The impact of market and organizational characteristics on nursing care facility service innovation: a resource dependency perspective", *Health Services Research*., vol. 1, no. 31, pp. 97-117.

Boltanski L., Thévenot L., (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, (NRF essais).

Bouchard C., (1999), *Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales. Contribution à une politique de l'immatériel*, Conseil Québécois de la Recherche Sociale, Les Publications du Québec.

Bourque D., Proulx J., Fréchette L., (2007), « Innovation sociale en Outaouais », Rapport de recherche, *Cahier de l'ARUC-ISDC*, Série Recherches, n° 13.

Castle N.G., (2001), "Innovation in nursing homes: which facilities are the early adopters?", *The gerontologist*, no. 41, pp. 161-172.

Castle N.G., Banaszak-Holl J., (1997), "Top management team characteristics and innovation in nursing homes", *The Gerontologist*, vol. 5, no. 37, pp. 572-580.

Damapour F., (1991), "Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, no. 34, pp. 555–590.

Djellal F., Gallouj F., (2005), "Mapping innovation dynamics in hospitals", *Research Policy*, no. 34, pp. 817-835.

Djellal F., Gallouj F., (2006), "Innovation in care services for the Elderly", *Service Industries Journal*, vol. 3, no. 26, pp. 303-327.

DjellaL F., Gallouj F., (2007), "Innovation in hospitals: a survey of the literature", *The Euopean Journal of Health Economics*, vol. 3, no. 8, pp. 181-193.

Djellal F., Gallouj F., (2008), "A model for analysing the innovation dynamic in services: the case of 'assembled' services", *International Journal of Services Technoogy and Managagement*, vol. 3-4, no. 9, pp. 285-304.

Djellal F., Gallouj C., Gallouj F., Gallouj K., (2004), *L'hôpital innovateur. De l'innovation médicale à l'innovation de service*, Paris, Masson.

Drejer I., (2004), "Identifying innovation in surveys of services: a schumpeterian perspective", *Research Policy***,** no. 33, pp. 551-562.

Gadrey J., (1991), « Le service n'est pas un produit : quelques implications pour l'analyse économique et pour la gestion », *Politiques et Management Public*, vol. 1, n° 9, pp. 1-24.

Gadrey J., (1994), « La modernisation des services professionnels, rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? » *Revue française de sociologie*, vol. 2, n° 35, pp. 163-195.

Gallouj F., (1999), « Les trajectoires de l'innovation dans les services : vers un enrichissement des taxonomies évolutionnistes ». *Économies et Sociétés, Série Économie et Gestion des Services*, n° 1, pp. 143-169.

Gallouj F., (2002), *Innovation in the Service Economy: The new Wealth of Nations*, Edward Elgar Publishing, Inc.

Huberman M., Miles M.B., (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles, De Boeck Université.

Kimberly J.R., Evanisko M.J., (1981), "Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations". *Academy of Management Journal*, no. 24, pp. 689–713.

McDonald R.E., (2007), "An investigation of innovation in nonprofit organizations: the role of organizational mission", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 2, no. 36, pp. 256-281.

Merlin-Brogniart C., (2006), *Les services publics en mutation : la poste innove*, Paris, L'Harmattan.

Orléan A., (2004), *Analyse économique des conventions*, 2nd éd., Paris, Presses Universitaires de France, (Quadrige).

Provost A.C., Cobbaut R., (2006), « Analyse de la coexistence d'organisations non lucratives, lucratives et publiques dans le secteur des maisons de repos », in Eymard-Duvernay F., *L'économie des conventions, méthodes et résultats, Tome 2 : Développements*, Paris, La Découverte.

Spiggle S., (1994), "Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research", *Journal of Consumer Research*, no. 21, pp. 491–503.

Thévenot L., (1989), « Économie et politique de l'entreprise ; économies de l'efficacité et de la confiance », in Boltanski L., Thévenot L. *Justesse et Justice dans le travail*, vol. 33, pp. 135-207, Cahiers du CEE.

Thévenot L., (1992), « Les différentes natures de l'innovation. Une approche de la dynamique des organisations », in Bernard P.J., Daviet J.-P. (Eds.), *Culture d'entreprise et innovation*, Paris, Presses du CNRS, pp. 309-328.

Tremblay H.P., (2003), *Pour une définition de l'innovation sociale : entre théorie et pratique*. Papier présenté aux Journées-Réseau de l'Université du Québec, Chicoutimi.

Zimmermann H., (1999), "Innovation in nonprofit organizations", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 4, no. 70, pp. 589-619.

Le mandataire dans l'aide à domicile : émergence, diffusion et appropriation par l'État

Florence GALLOIS[12]

Résumé

Le mandataire est une forme d'organisation de la production de services d'aide à domicile pour le particulier-employeur paradoxalement développée par les associations françaises. Nous montrons que son émergence a supposé une évolution de la législation mais aussi des modalités d'allocation des ressources, qui sont passées d'un système administré à un système organisé par un marché. Le mandataire s'est développé de façon complémentaire aux autres modes de production d'aide à domicile. Malgré cela, l'État a exclu ces services de l'action sociale, organisant ainsi la flexibilité des emplois liés. Dans cette optique, l'État s'est positionné comme acteur de l'aide à la fonction employeur.

Abstract

The "mandataire" is a particular organisation of the production of home social and health care services. In this system, third sector providers paradoxically support French elderly person to employ themselves the in-home caregiver. To emerge, it supposed the introduction of a market system in home care allocation. The development of the "mandataire" happened as a complement of in-home care services production modes. Nevertheless, French government has developed an employment policy excluding these services from solidarity actions for dependant persons. In this logic, the state became a concurrent of associations: he proposes impersonal tools to organise in-home services production by a direct employment of the care-giver by the care-receiver. By this way, he organised the flexibility of such employments.

[1] OMI (EA 2065) et URIOPSS Champagne-Ardenne, Reims, France. Les propos de cet article n'engagent que leur auteur.

Introduction

La régulation de l'aide à domicile relève de dispositifs institutionnels issus à la fois de politiques d'action sociale auprès de personnes âgées, de politiques d'emploi (dès 1987) et de politiques de concurrence[3]. Dans cette régulation, les associations ont historiquement joué un rôle, tant dans la révélation des besoins, que pour l'organisation d'une réponse (Laville, 2008). Le secteur associatif se trouve ainsi, de façon paradoxale, à l'origine de l'émergence d'une forme particulière d'aide à domicile, le mandataire pour le particulier employeur.

Il s'ajoute à deux autres formes d'organisation : l'emploi direct de l'aide à domicile et l'organisation du service par une structure prestataire. Le mandataire constitue un appui par une association à l'organisation de la production d'aide à domicile pour un particulier employeur. Celui-ci bénéficie d'un appui pour la recherche d'un intervenant et pour la gestion des formalités administratives liées à son statut d'employeur (contrat de travail, fiches de paye, etc.).

Les travaux actuels sur les services à la personne (SAP), qui se positionnent fréquemment autour de la problématique des créations d'emploi (Devetter, Jany-Catrice, Ribault, 2008 ; Gallois, 2009 ; Jany-Catrice, 2009), tendent à considérer le mandataire comme une forme d'organisation hybride, rapprochant les relations salariales de l'emploi direct. Néanmoins, le mandataire contribue dans une certaine mesure à l'organisation d'un service d'action sociale. Cette forme d'organisation traduit ainsi des contradictions entre politiques d'action sociale et politiques d'emploi.

L'objet de cet article est de pointer les dynamiques paradoxales observées dans le champ de l'aide à domicile avec l'émergence du mandataire. Ce sont en premier lieu les acteurs associatifs qui, en construisant le champ actuel de l'aide à domicile, ont introduit des mécanismes marchands pour l'allocation de ces services et ce, depuis le milieu des années 1980. Ensuite l'État, avec la mise en place du chèque emploi service en 1993, s'est réapproprié les outils du mandataire permettant de gérer le rapport salarial. Cette réappropriation s'est faite au détriment du rapport social entre l'association mandataire et le particulier employeur. De tels paradoxes interrogent la complémentarité institutionnelle (au sens de Amable, 2000) et la cohérence du système institutionnel régulant l'aide à domicile.

Ces tensions sur le rapport global-sectoriel entre un référentiel sectoriel de l'aide à domicile et un référentiel global de marché (Muller, 2009) conduisent ainsi à développer des politiques visant le traitement du chômage. L'évolution du mandataire permet de considérer la construction sociale du secteur de l'aide à domicile comme

[3] Les politiques de concurrence interviendront réellement à partir des années 2000.

une forme particulière de gestion de ces tensions, qui prend sens dans l'interprétation que l'on fait du jeu des acteurs (Muller, 2009).

Pour restituer les dynamiques paradoxales du champ de l'aide à domicile, nous recourons à une démarche narrative (Dumez, Jeunemaitre, 2005). On l'appuie sur les analyses du réseau uniopss-uriopss relatives à l'émergence du mandataire (Enjolras, 1995, 1993 ; Uniopss, 1989, 1990, 1991) que l'on a confrontées à la vision des acteurs de terrain (directeurs et présidents d'associations d'aide à domicile) dans le cadre d'un travail de recherche-action sur la structuration des services à la personne mené au sein de l'Uriopss Champagne-Ardenne.

L'émergence du mandataire a nécessité une modification des conditions d'allocation de services sociaux pour répondre à des besoins (section 1). Il s'est alors développé de façon complémentaire aux autres formes d'aide à domicile tout en n'étant reconnu que partiellement comme une forme d'action sociale (section 2). En outre, l'État et le syndicat des particuliers-employeurs ont réinterprété le mandataire dans une logique de création d'emplois, et non dans la logique d'action sociale dans laquelle le mandataire a émergé (section 3).

1. L'émergence du mandataire : de la réponse aux besoins sociaux à la marchandisation des services d'aide à domicile

L'émergence de services d'aide à domicile (SAD) mandataires, a été rendue possible par la conjonction de quatre facteurs qui ont contribué à faire apparaître une demande. Il s'agit :

1. des besoins des populations ;
2. d'un rationnement des prestations d'aide à domicile des caisses de retraites ;
3. du contexte fiscal construit pour être favorable au particulier employeur ;
4. de la présence d'une certaine solvabilité de la demande (point 1.1.).

L'organisation d'une réponse à cette demande émergente a supposé l'introduction, sous l'impulsion conjointe des associations et de l'État, de mécanismes marchands dans les conditions d'allocation de l'aide ménagère et une évolution du cadre réglementaire (point 1.2.).

1.1. Conditions à l'émergence d'une demande de SAD mandataire

L'émergence de besoins

Les besoins en aide à domicile des personnes âgées (PA) ont été considérés comme un problème au sortir de la Seconde Guerre Mondiale. Pour y faire face, des réponses ont été organisées de façon assez inégale sur les territoires et relèvent des œuvres privées ou de structures publiques. Le rapport du Haut comité consultatif de la population, en fondant une proposition de prise en charge globale des problèmes de la vieillesse, a largement insisté sur l'intérêt du maintien à domicile des PA et a émis des préconisations en faveur d'un développement de l'aide ménagère à domicile :

> Le maintien, à tous les égards souhaitable, des personnes âgées dans un logement individuel doit nécessairement s'accompagner d'un important effort d'action sociale pour assurer à ces personnes des conditions matérielles et morales d'existence satisfaisantes. L'effort le plus important à cet égard doit être porté sur l'aide ménagère à domicile. (Haut Comité consultatif de la population et de la famille, 1967 : 271)[4].

Ces préconisations ont été mises en action par les VI^e^ et VII^e^ plan, le nombre de PA bénéficiant de services d'aide ménagère est alors passé de 36 300 en 1968 à 504 000 en 1985 (Uniopss, 1990).

Toutefois, le développement des prestations d'aide ménagère ne suffit pas à répondre aux sollicitations reçues par les associations, ce qui a conduit les acteurs à développer une nouvelle offre : le mandataire. Dans ses travaux de la fin des années 1980, afin de corroborer l'identification des besoins faite par les acteurs de terrain (mais également celle faite par les pouvoirs publics dans le cadre de politiques), l'Uniopss réalise des projections des besoins d'aide ménagère des PA sur la base d'études régionales de la demande d'aide à domicile. Cette analyse intègre deux dimensions, d'une part les projections démographiques, et d'autre part, la demande de SAD ainsi que les besoins effectifs[5]. Au total, selon la région, seul 66 à 76 % des PA

[4] Par la suite, nous soulignons..

[5] Les besoins sont évalués par un travailleur social sur la base de critères fonctionnels d'incapacité à réaliser certaines tâches. Ils se distinguent de la demande dans la mesure où ils ne prennent pas en compte l'utilité subjective qu'apporterait à la personne le service et la solvabilité de cette demande. De facto, les besoins et la demande peuvent être différents, des personnes ayant un besoin objectif n'étant pas nécessairement demandeuses et réciproquement, des personnes exprimant une telle demande n'ont pas nécessairement un besoin objectif.

ayant un besoin effectif d'aide ménagère bénéficient de ce service. En outre, une proportion non négligeable de personnes bénéficiant de services d'aide ménagère estime que le nombre d'heures accordées est insuffisant (23 % des bénéficiaires en Basse-Normandie et 38 % en Île-de-France). De surcroît, la demande apparaît nettement supérieure aux besoins évalués : les personnes ayant un besoin effectif ne représentent que 50 à 66 % de la demande, besoins et demandes se chevauchant (Noguès, 1999).

Le contingentement des financements de la prestation d'aide ménagère

Au début des années 1980, dans un contexte de crise économique, d'augmentation de la population âgée et de décentralisation aux conseils généraux des compétences de l'action sociale, la prestation d'aide ménagère voit son développement remis en question. Dès 1984, des mesures de contingentement de l'activité des SAD sont mises en place. Elles prennent la forme de quotas d'heures d'intervention prises en charge par la CNAVTS et par les caisses de retraite des régimes spéciaux, ainsi que la suspension des créations de postes d'auxiliaires de vie. Au-delà, cette limitation de l'activité s'accompagne d'un accroissement du reste à charge du bénéficiaire.

Pour l'Uniopss, ce contingentement des associations d'aide à domicile a eu pour effet un émiettement des prestations et un raccourcissement de leur durée (Uniopss, 1989 : 5-10). Par ailleurs, ce dispositif conduisait à des inégalités de prise en charge des PA dépendantes selon leur lieu d'habitation (existence ou non de service sur la commune) ainsi que selon le régime de retraite (chaque caisse de retraite décidant des modalités de la prise en charge de ses allocataires) (Noguès, 1999).

Une fiscalité encourageant l'emploi direct

Simultanément au contingentement des prestations d'aide ménagère du début des années 1980, des mesures fiscales soutiennent l'emploi d'une aide ménagère par les PA dépendantes. Ainsi, le décret du 24 mars 1973 permet aux personnes ayant besoin d'une tierce personne pour effectuer des actes de la vie quotidienne de bénéficier d'une exonération des cotisations sociales patronales pour l'emploi d'une aide à domicile. Dans une optique de création d'emploi et de régularisation du travail non déclaré, le champ des particuliers-employeurs pouvant bénéficier d'exonérations de cotisations sociales patronales est étendu en 1987 aux personnes âgées de plus de 70 ans vivant seules (Art. L.241-10 du Code de la Sécurité sociale). La condition de dépendance n'est alors plus la seule à ouvrir droit aux exonérations de cotisations sociales.

Une certaine solvabilité de la demande

Lors de la mise en place des prestations d'aide ménagère à domicile financées par les caisses de retraite, la situation des personnes âgées était déplorable. Le rapport Laroque constate que :

> La population âgée a été, dans une large mesure, sacrifiée par la politique sociale française des quinze dernières années. […] Mais il est un moment où la misère et les souffrances de la population âgée ne sont plus supportables, ne sont plus dignes d'un pays civilisé. C'est un fait qu'une masse importante de personnes âgées ont des ressources insuffisantes pour s'assurer des conditions matérielles d'existence décentes (Haut Comité consultatif de la population et de la famille, 1967 : 259).

La mise en œuvre d'une politique globale de la vieillesse, accompagnée de l'arrivée de nouveaux retraités ayant des durées de cotisation plus importantes, a contribué à renverser la donne et à faire émerger une certaine solvabilité chez les PA. Ainsi, entre 1970 et 1984, le minimum vieillesse à été multiplié par 2,6 et les pensions des retraités âgés de 65 ans ont été multipliées par 1,8 tandis que le salaire moyen ouvrier était multiplié par 1,4 (Uniopss, 1990).

1.2. L'organisation d'un cadre légal reposant sur la marchandisation des services d'aide à domicile

La conjonction de besoins non satisfaits importants et d'un développement de la solvabilité des PA fait émerger une demande latente pour les services d'aide à domicile, notamment dans le cadre de l'emploi direct. Afin d'y répondre également, les associations vont mettre en place, « sur un mode empirique, des initiatives […] pour pallier les carences du dispositif existant et tenter de répondre [aux] besoins exprimés par les personnes dépendantes souhaitant rester dans leur milieu naturel de vie » (Uniopss, 1989 : 12[6]). Ces initiatives nécessitent une double modification de la régulation de l'aide à domicile : d'une part une modification des conditions d'allocation des SAD, et d'autre part une évolution des institutions de l'emploi afin de permettre l'existence légale de ce type de services.

Sur la base du décret du 24 mars 1973 exonérant de cotisations sociales les personnes ayant besoin d'une tierce personne pour effectuer des actes de la vie quotidienne, et dans l'objectif de proposer

[6] Nous soulignons.

> une prestation souple, accessible facilement [… et à un] coût de revient horaire sensiblement plus bas que celui de l'aide ménagère à taux plein […] se sont structurées des initiatives se donnant pour vocation de rapprocher l'offre et la demande d'aide à domicile, jouant de ce fait, une mission de bureau de placement spécialisé ; dans la mesure où il n'était plus envisageable d'assurer le rôle d'employeur, des services complémentaires ont toutefois été développés de type « aide à la fonction employeur » (Uniopss, 1989 : 14).

La mise en place des dispositifs « mandataire » a ainsi vocation à organiser une offre répondant à une demande d'aide à domicile. Cette offre a pour objectif de soutenir le demandeur d'aide à domicile dans ses fonctions d'employeur.

Organisée pour combler les carences d'un système à régulation tutélaire des prestations d'aide ménagère des caisses de retraite, l'offre mandataire suppose ainsi une modification des conditions d'allocation de l'aide à domicile[7], qu'il est possible d'interpréter comme la construction sociale d'un marché, appuyée par les politiques publiques (Coriat, Weinstein, 2004). Des modifications notables interviennent sur les deux dimensions majeures du « marché » que sont les prix et les quantités. La quantité d'aide dont pourra bénéficier la personne âgée ne dépend plus de l'évaluation objective des besoins réalisée par un tiers habilité ni des « quotas » disponibles mais de la demande émise par la personne âgée, fonction de l'appréciation subjective de ses besoins sous contrainte de revenus. Ainsi, il n'est pas neutre que le mandataire soit apparu dans un contexte d'augmentation relative du revenu des PA. L'émergence du mandataire conduit également à des modifications substantielles sur la formation du prix final de la prestation payée par le bénéficiaire. Le mandataire a ceci d'original qu'il cherche à diminuer les prix, relativement au prestataire, en externalisant une partie des coûts de production (coûts de structure) sur la personne âgée bénéficiaire des services et en profitant de la possibilité offerte aux particuliers employeurs ayant besoin d'une tierce personne de bénéficier d'exonération de cotisations sociales. En effet, alors que le prix final dans les prestations d'aide ménagère dépend du revenu du bénéficiaire, dans le cadre du mandataire, le prix final dépend du salaire conventionnel en vigueur et des exonérations de cotisations dont bénéficie l'employeur, de la capacité éventuelle de négociation de l'intervenant pour son salaire, ainsi que des tarifs pratiqués par l'association mandataire.

Cette marchandisation a été accompagnée par une évolution de la régulation de l'emploi. Ainsi, le monopole de placement de la main-d'œuvre confié à l'ANPE par les pouvoirs publics a pris fin par ordonnance le 20 décembre 1986. Dans l'interprétation qu'en fait l'Uniopss, « cette évolution est motivée par une volonté

[7] Une telle marchandisation des services apparaît également si l'on considère le recours à des services prestataires d'aide ménagère hors du cadre de régulation organisé par les prestations des caisses de retraite.

d'associer au placement de main-d'œuvre, des partenaires ne relevant pas directement du service public dans le but d'une meilleure irrigation de l'offre et de la demande d'emploi sur certains segments spécialisés de marché » (Uniopss, 1989 : 97). La remise en cause du monopole de l'ANPE quant au placement des demandeurs d'emploi apparaît alors comme une politique d'emploi dont l'objectif est d'améliorer l'efficacité des marchés du travail *via* une plus grande flexibilité. Ce faisant, elle met fin à l'illégalité des organismes assurant des services d'aide à fonction employeur et positionne les associations d'aide à domicile (et surtout les associations mandataires) comme acteurs à part entière de la mise en œuvre des politiques d'emploi.

D'autre part, malgré des contradictions existantes entre ces pratiques et la législation du travail, « ces expérimentations ont été jugées suffisamment concluantes [en termes de création d'emploi] pour que les pouvoirs publics leur donnent un coup de pouce » (Uniopss, 1989 : 14), à savoir la généralisation de l'exonération de cotisations sociales pour les PA de plus de 70 ans, la création des associations intermédiaires puis la réglementation par circulaire du mandataire (1987).

Pour accompagner ces évolutions, l'Uniopss, dans le cadre de ses missions d'appui technique à ses adhérents, promulgue un ensemble de conseils visant à ce que la fonction d'employeur soit bien assurée par la PA (Uniopss, 1989 : 100-114). Dans la mesure où l'employeur se définit au travers du rapport de subordination qu'il exerce sur le salarié et même si l'association mandataire gère pour le particulier employeur les formalités administratives liées à l'emploi d'un salarié, l'association mandataire ne doit pas exercer de lien hiérarchique sur l'intervenant pour éviter tout risque de requalification de l'employeur (qui placerait alors l'association en prestataire). L'Uniopss insiste donc sur la liberté pour la personne âgée employeur de choisir son salarié lors du recrutement. *De facto*, l'association mandataire ne peut donc prévoir que la recherche du salarié se fasse en priorité parmi les salariés des autres services de l'association. Dans cette situation, l'association ne dispose pas de moyens permettant d'organiser la suffisance du temps de travail pour l'intervenant à domicile. La fonction de mandataire ôte également la possibilité d'organiser des formations pour les intervenants puisque la formation relève de la responsabilité de l'employeur. Le mandataire apparaît alors comme un mode d'organisation d'une réponse aux besoins des PA qui se fait au détriment de l'organisation de temps de travail suffisants et de la professionnalisation des salariés. *In fine*, c'est la mise en place d'une politique qualitative de l'emploi qui est contrainte par le développement du mandataire, les politiques d'emploi dans les services aux particuliers ayant, dès leur origine, une visée quantitative.

2. Un mode de production partiellement reconnu par l'action sociale

Pensé lors de sa création comme une réponse aux besoins d'aide à domicile des PA dépendantes dans un contexte de rationnement, le mandataire se développe en complémentarité des autres modes de production de SAD (prestataire et emploi direct) même s'il apparaît antagonique avec la professionnalisation des SAD (point 2.1). Malgré cela, le mandataire restera la cible de politiques d'emploi impulsées par l'État et ne sera que très partiellement reconnu comme relevant de l'action sociale (point 2.2).

2.1. Une organisation de la production complémentaire ?

La complémentarité entre le mandataire et les autres formes d'aide à domicile existe aussi bien en termes d'organisation de la production qu'en termes de répartition du marché entre les différents types d'acteurs.

Ainsi, sur les 471 services mandataires recensés en 1990 (contre 20 en 1984), les deux tiers de ces services étaient gérés par des associations « bipodes » proposant des services mandataires et prestataires (Uniopss, 1991), les services mandataires s'appuient largement sur des structures prestataires. L'offre de telles associations organise ainsi une complémentarité pour l'organisation de la production entre les services mandataires et prestataires.

La complémentarité s'observe également en termes de « parts de marché » des différents modes d'intervention. Sur les 264 millions d'heures de SAD[8] réalisées en 1990, 27 % sont issues d'un service prestataire d'aide ménagère, 5 % ont été réalisées avec l'appui d'un service mandataire et 68 % relèvent du seul particulier employeur. Ces chiffres doivent néanmoins être relativisés puisque les données relatives au particulier-employeur ne permettent pas de distinguer si les services réalisés sont des services d'aide aux PA ou bien des services d'entretien du cadre de vie des ménages.

Si l'on considère le nombre de bénéficiaires de SAD pour personnes dépendantes[9], la répartition est plus favorable aux services prestataires (71 % des PA recourant à des services d'aide ménagère) et le recours à une structure mandataire concerne près d'un quart des particuliers-employeurs bénéficiant de l'exonération de cotisations sociales ouverte aux PA de plus de 70 ans ou handicapées. Les PA employant un sa-

[8] Les données sont reconstruites à partir de l'enquête Uniopss (1991) et des données IRCEM.
[9] Les données relatives au mandataire sont issues de Uniopss (1991) et de Enjolras (1993).

larié pour de l'aide ménagère se répartissent entre 6 % qui recourent à une structure mandataire et 22 % qui recourent à de l'emploi direct.

Au regard des besoins quantitatifs exprimés, le mandataire apparaît complémentaire des autres formes d'offre que sont l'emploi direct et les prestations d'aide ménagère. Pourtant, ces offres présentent des possibilités de professionnalisation différentes (Devetter, Jany-Catrice, Ribault, 2008 ; Hespel, Michel, 1998 ; Labruyère, 1996, etc.) qui pourraient, dans une certaine mesure, être interprétées comme complémentaires. Toutefois, il s'agit d'une complémentarité contrainte puisque c'est la structure de la production qui va conditionner les possibilités de professionnalisation et *in fine* la qualité des emplois.

Ainsi, le Céreq, qui définit la professionnalisation comme « l'acquisition et la reconnaissance de compétences spécifiques (sanctionnées ou non par un diplôme) » (Labruyère, 1996 : 3) considère que cette professionnalisation repose sur la possibilité pour les salariés de prendre de la distance par rapport à leur fonction d'aide à domicile, notamment à travers la mise en place de lieux de parole. La mise en place de tels temps de professionnalisation apparaît antagonique avec l'emploi par un particulier.

Les structures prestataires peuvent organiser des lieux de parole et des temps collectifs (formation continue, encadrement des intervenants, intervention éventuelle de psychologues, etc.). Les coûts de ces temps collectifs sont alors intégrés au prix de l'intervention et peuvent, dans une certaine limite, être pris en charge par les financeurs du service (Conseil ggénéral, Cram, etc.). Dans les structures mixtes (où un service mandataire est adossé à un service prestataire), les ressources du service prestataire peuvent permettre aux salariés du mandataire de bénéficier de temps de formation et d'encadrement : cette pratique sera d'autant plus développée que les salariés travailleront simultanément pour les deux services mandataire et prestataire. Dans les structures ne proposant que des services mandataires, de telles possibilités de temps permettant une prise de distance se voient considérablement amputées (la responsable de secteur n'ayant alors aucun lien hiérarchique avec l'intervenant et la structure n'étant pas employeur ne peut organiser de formations pour « ses » intervenants). Enfin, l'organisation de formations pour les salariés dans le cadre de l'emploi direct suppose un portage administratif extrêmement complexe, si bien que la part des salariés accédant à la formation professionnelle est minime.

2.2. Une reconnaissance très partielle par l'action sociale

Développé en réponse à des besoins sociaux, le mandataire constitue une forme d'organisation de la production d'aide à domicile complémentaire des prestations d'aide ménagère relevant de l'action sociale. Pourtant, malgré la volonté exprimée par les associations de répondre aux besoins des personnes dépendantes, le manda-

taire ne sera que partiellement intégré au champ de l'action sociale, et deviendra encadré essentiellement par des institutions issues de politiques visant à la création d'emplois.

Reconnaissance par la solvabilisation des besoins

Jusqu'en 1997 et la mise en place de la prestation spécifique dépendance (PSD), aucune allocation nationale ne venait répondre aux besoins d'aide à domicile des PA (Martin, 2001 : 88). Les personnes âgées dépendantes pouvaient toutefois bénéficier de l'Allocation compensatrice pour tierce personne (ACTP) destinée aux personnes en situation de handicap. Cette allocation d'aide sociale ouvre à son bénéficiaire la possibilité de recourir à l'emploi direct et aux services d'une structure mandataire ou prestataire. Les PA pouvaient également bénéficier d'une exonération de cotisations sociales pour l'emploi d'un salarié. Ainsi, dès son origine, et même dans sa construction, le mandataire est intégré à l'action sociale comme une forme de réponse à des besoins dans un cadre particulier de solvabilisation des particuliers-employeurs par le biais d'exonérations de cotisations sociales.

L'organisation, à travers la PSD et l'APA, d'une allocation visant à compenser la dépendance sous forme de prestations monétaires permet également le recours au mandataire, et compte tenu des coûts du prestataire et des plafonnements de l'allocation, le mandataire ou l'emploi direct sera d'autant plus choisi que les besoins d'aide sont importants. Cette situation apparaît paradoxale dans la mesure où les personnes qui ont théoriquement le plus fort besoin d'une aide à domicile de qualité sont amenées à recourir, sous contrainte du montant de l'allocation, aux services présentant les coûts les plus faibles : l'emploi direct et le mandataire (Raymond, Roussille, Strohl, 2009). Pourtant, cela suppose que les personnes les plus dépendantes exercent la fonction d'employeur. En outre, l'emploi direct de salarié ne permet pas d'assurer la continuité du service de la même manière que le recours à un prestataire (pas de remplacement pendant les congés, les absences pour maladie, etc.). Enfin, ni l'emploi direct ni le mandataire ne permettent la professionnalisation des salariés.

Non reconnaissance par les modalités de régulation de l'offre

Si les services mandataires constituent une forme de recours à l'aide à domicile permise par les prestations visant à la prise en charge de la dépendance dans le cadre de l'action sociale, ces services vont se développer dans le cadre de politiques d'emploi et ne seront pas reconnus comme relevant de l'action sociale de par la Loi 2002-2.

Dès l'organisation d'un cadre légal au mandataire, les pouvoirs publics agissent dans une logique de création d'emplois : « Notre cible, c'est de créer d'ici à deux

ans plus de 100 000 emplois » (André Nutte, représentant du Ministère du Travail, de l'emploi et de la formation professionnelle in Enjolras, 1993 : 16). Cette volonté d'émergence de nouveaux emplois sera réaffirmée à chaque nouvelle disposition visant à développer les services aux particuliers (création du chèque service et exonérations d'impôts en 1993, modification et extension aux entreprises commerciales du régime des agréments en 1996, et plus récemment, Plan de développement des SAP de 2005 et 2009).

Les services mandataires d'aide à domicile aux personnes âgées, contrairement aux services prestataires, n'ont pas été reconnus comme relevant de l'action sociale par la loi 2002-2. *De facto*, ils ne peuvent entrer dans le champ de l'autorisation et la régulation de ces services se fait par le biais de l'agrément qualité. Cette différence de régulation traduit deux logiques d'action différentes : l'agrément a été développé dans une logique de marché, la régulation de la qualité étant rendue nécessaire par le seul fait que les services s'adressent à des publics fragiles. À l'opposé, l'autorisation régule l'offre de services d'action sociale. L'organisme ayant une autorisation se voit « investi officiellement d'une mission par le président du conseil général : celle de répondre sur son territoire aux besoins recensés dans le schéma » (Debons, 2006 : 93). Cette procédure a deux fonctions : réguler l'offre de services qui s'adressent à des publics fragiles et déterminer l'attribution des fonds publics nécessaires à la prise en charge de ces personnes.

3. Développement du particulier employeur et réinterprétation du mandataire par l'État

Les structures mandataires se sont développées en gérant pour le compte de particuliers-employeurs les formalités administratives de la fonction d'employeur (fiches de paye, contrat de travail) et en assurant un appui dans le recrutement (sélection de candidats). Pour encourager la création d'emplois dans les SAP, l'État va également organiser ces fonctions de soutien administratif (point 3.1.) puis d'appui au recrutement et au management (point 3.2.) jusqu'alors mises en œuvre par les structures de SAP.

3.1. L'organisation de l'appui à la fonction employeur via le CES et le CESU

Afin de soutenir le développement des emplois familiaux et la régularisation du travail domestique non déclaré, la Loi quinquennale de décembre 1993 a créé le chèque-emploi service (CES). Ce dispositif a pour objectif de « faciliter la relation

de gré à gré, en allégeant, pour l'employeur comme pour l'employé, les formalités administratives complexes liées à la déclaration de l'emploi » (Flipo, Olier, 1998 : 5). Le CES organise également le calcul des cotisations sociales par l'Urssaf et pour le compte du particulier employeur. Il constitue donc un outil, destiné au particulier-employeur, qui permet d'externaliser les formalités administratives liées à l'emploi d'un salarié à domicile, en les faisant supporter par l'État. Au-delà, le CES organise la régulation du travail puisqu'il constitue un contrat de travail. En 2006, le CES devient Chèque emploi service universel déclaratif (CESU) sans que les principes du CES ne soient modifiés.

Avec le CES puis le CESU, l'État se positionne comme assurant un appui à la fonction employeur, de la même manière que les structures mandataires gèrent pour le compte du mandant les formalités administratives liées à l'emploi d'un salarié à domicile.

Le développement du CES et du CESU va alors se faire au détriment du mandataire. En effet, en 1994, le mandataire représente 11,5 % du marché global des SAP, ce mode d'intervention va se développer jusqu'en 2001 pour atteindre un peu plus de 20 % du marché. À partir de cette date, le mandataire va voir son poids diminuer, tant en termes de part de marché qu'en valeur absolue. Il ne représente plus en 2008 que 13 % du marché. Parallèlement au déclin du mandataire, l'emploi direct *via* CESU va se développer rapidement pour représenter plus de 41 % du volume du marché (représentant 73 % des particuliers-employeurs) en 2008 contre 35 % du marché en 2002 (Gallois, 2008 ; Ould Younes, 2010).

3.2. Un renforcement du rôle de l'État dans l'appui à la fonction employeur

Plus récemment, et faisant suite aux préconisations de la Fédération nationale des particuliers-employeurs (Fepem, 2009), le Plan 2 de développement des SAP (2009) prévoit la mise en place de nouvelles mesures allant dans le sens d'un renforcement de l'implication de l'État dans la relation de travail entre salarié et particulier-employeur. Il s'agit, d'une part d'un renforcement des actions de Pôle emploi envers les SAP, et d'autre part de la création de centres ressources à destination du particulier employeur.

Le Plan 2 prévoit l'« élaboration d'une convention cadre nationale entre Pôle emploi et la Fepem visant à favoriser l'accompagnement des particuliers-employeurs et l'orientation des demandeurs d'emploi, à promouvoir les métiers de la branche des salariés du particulier-employeur auprès des demandeurs d'emploi » (ANSP, 2009 : 8). Cet axe traduit une évolution du positionnement de l'État quant à l'intermédiation entre offreurs et demandeurs d'emploi dans le champ des services aux particuliers. En 1986, l'État reconnaissait son incapacité à assurer de façon per-

tinente la mise en relation entre offreurs et demandeurs d'emplois dans certains secteurs d'activité dont l'aide à domicile. Le Plan 2 de développement des SAP, à l'opposé, affirme le rôle important que doit tenir le Pôle emploi pour les métiers des SAP, en particulier dans le cadre de l'emploi direct. *In fine*, il s'agit d'une réappropriation par l'État de la fonction de mise en relation entre offreurs et demandeurs d'emploi proche de ce qui était développé par les structures mandataires.

Le deuxième axe indiquant le réengagement de l'État dans l'appui au particulier-employeur est le co-pilotage par l'Agence nationale des services à la personne et la Fepem de la création de centres de ressources à destination des particuliers-employeurs.

> Les centres de ressources seront des structures qui mettront en relation les particuliers employeurs et les salariés et qui auront vocation à assurer la gestion administrative des contrats de travail pour le compte des particuliers-employeurs, à mutualiser des services de conseil afin de sécuriser la relation de travail, à faciliter la prise en compte de droits et obligations en matière de formation professionnelle (ANSP, 2009 : 13).

Ces centres de ressources[10] complétés par une rémunération du salarié *via* un CESU déclaratif constituent des appuis à la fonction d'employeur similaires à ceux apportés par les structures mandataires (mise en relation avec des demandeurs d'emploi, gestion administrative des contrats…).

Conclusion

Les associations mandataires organisent une forme d'intermédiation qui met en cohérence une relation salariale et une relation de service. Leur émergence suppose une évolution réglementaire ainsi qu'une modification des conditions d'allocation des ressources. Le développement de ces services a été permis par l'apparition d'une demande encouragée par le biais d'une politique fiscale favorable à l'emploi direct. Le mandataire s'est alors développé comme une forme d'organisation de la production d'aide à domicile complémentaire de l'emploi direct et des services prestataires d'aide ménagère. Elle est pourtant antagonique avec une logique de professionnalisation de l'emploi domestique et, si son développement a été soutenu par l'État, c'était pour les potentialités de création d'emplois qu'il représentait. Au-delà, acharné à la construction d'un marché du travail, l'État a été amené à réinterpréter le

[10] Le premier centre a été lancé le 1er février 2010, il serait trop précoce de vouloir en faire un bilan.

mandataire en se positionnant lui-même comme acteur de l'appui à la fonction employeur. Ce faisant, il empêche l'amélioration des conditions d'emploi des salariés du secteur et la reconnaissance réelle de l'aide à domicile comme relevant de l'action sociale auprès de personnes fragiles et supposant *de facto* une régulation sectorielle adaptée.

Bibliographie

Amable B., (2000), “Institutional complementarity and diversity of social systems of innovation and production”, *Review of International Political Economy*, no. 4, vol. 7, pp. 645-687.

ANSP, (2009), *Plan 2 de développement des services à la personne, “Créer, professionnaliser, simplifier”*.

Coriat B., Weinstein O., (2004), « Institutions, échanges et marchés », *Revue d'économie industrielle*, n° 107, pp. 37-62.

Debons P., (2006), *Les services à la personne. Réglementation, Financement, Organisation*, Lyon, Juris associations.

Devetter F.-X., Jany-Catrice F., Ribault T., (2008), *Les services à la personne*, Paris, La Découverte.

Dumez H., Jeunemaitre A., (2005), *La démarche narrative en économie*, Paris, Presses de Sciences Po.

Enjolras B., (1995), *Le marché providence. Aide à domicile, politique sociale et création d'emploi*, Paris, Desclée de Brouwer.

Enjolras B., (1993), *Les services de proximité en question. Répondre à des besoins sociaux et créer des emplois*, Paris, UNIOPSS.

Fepem, (2009), *Prédominance du secteur des particuliers-employeurs*.

Flipo A., Olier L., (1998), « Faut-il subventionner les services à domicile ? », *Economie et statistique*, n° 316, pp. 3-19.

Gallois F., (2008), *Les chiffres clés des services à la personne. Activité, emplois, acteurs*, CNAR Sanitaire, Social et Médico-social.

Gallois F., (2009), « Politiques sociales à destination des personnes âgées et emploi dans les services à la personne : une analyse en termes de complémentarité institutionnelle », in Barnay T., Legendre F. (Eds), *Emplois et politiques sociales, Trajectoires d’emploi et rémunérations*, Paris, L'Harmattan, pp. 223-236.

Haut Comité consultatif de la population et de la famille, (1967), *Politique de la vieillesse. Rapport de la commission d'étude des problèmes de la vieillesse*, Paris, La Documentation Française.

Hespel V., Michel T., (1998), *Synthèse des constats et propositions de la mission sur les services d'aide aux personnes*, IGAS.

Jany-Catrice F., (2009), « Combien d'emplois dans les services à la personne ? », *Note de travail IDIES*, n° 6.

Labruyère C., (1996), « Professionnaliser les emplois familiaux. Un objectif affirmé, mais un processus encore à construire », *Céreq Bref*, n° 125, pp. 1-4.

Laville J.-L., (2008), « Services aux personnes et sociologie économique pluraliste », *Revue Française de Socio-économie*, vol. 2, n° 2, pp. 43-58.

Martin C., (2001), « Les politiques de prise en charge des personnes âgées dépendantes », *Travail genre et sociétés*, n° 6, pp. 83-103.

Muller P., (2009), *Les politiques publiques*, Paris, Presses Universitaires de France.

Noguès H., (1999), « De l'aide ménagère à la P.S.D. : les avatars des prestations d'aide à domicile », *Séminaire International*, Rennes.

Ould Younes S., (2010), « Les services à la personne : une croissance vive en 2007, atténuée en 2008 », *Dares Analyses*, n° 20, pp. 1-10.

Raymond M., Roussille B., Strohl H., (2009), *Enquête sur les conditions de la qualité des services d'aide à domicile pour les personnes âgées*, IGAS.

Uniopss, (1989), *Les associations face aux nouveaux dispositifs d'aide à domicile*, rapport pour le Ministère des Affaires Sociales.

Uniopss, (1990), *Les potentialités de création d'emploi dans le champ de l'aide à domicile aux personnes âgées*, Dossiers de l'Uniopss.

Uniopss, (1991), *Services périphériques d'aide à domicile*.

Que reste-t-il de « social » dans l'aide à domicile associative en France ?[1]

Loïc TRABUT[2]

Résumé

L'économie sociale et solidaire connaît depuis plusieurs années un phénomène croissant de mise en concurrence avec l'économie entrepreneuriale. Ce phénomène, particulièrement visible dans le champ de la prise en charge de la dépendance, depuis ces dernières années a tendance, nous semble-t-il, à réduire les différences en termes de gestion des ressources humaines qui formaient jusqu'à présent une particularité de l'économie sociale dans l'aide à domicile. L'annualisation du temps de travail, la mise en concurrence des salariés, sont réappropriées par les structures d'aide et conduisent à une gestion des ressources humaines bien loin des principes de l'économie sociale.

Abstract

Social economy (or economy of solidarity) has seen the increasing phenomena of being in competition with entrepreneurial economy. For some years this phenomena has been especially visible in the area of elderly care, with a tendency, as it seems to us, to reduce the differences in terms of management of human resources, which until today, has been a particularity of social economy in elderly care. The phenomena of yearly basis work time calculation and setting employees into competition are readjusted by the aid structures and lead to a management of human resources a long way off from the principles of social economy.

[1] Cette recherche a été rendue possible grâce au soutien de la CNAF et de la DREES.

[2] Sociologue, doctorant. Centre d'études de l'emploi, Centre Maurice Halbwachs (EHESS/ENS/CNRS), Paris, France.

Tout comme pour Géraldine Guillat, il nous semble « illusoire d'opposer le monde froid et déshumanisé de l'économie marchande au monde altruiste, désintéressé et communautaire de l'économie sociale, comme cela est parfois le cas dans la littérature portant sur ce thème. L'économie sociale ne désigne pas un secteur précis, défini par des rapports économiques et sociaux spécifiques » (Guillat, 2004 : 99-100). Il s'agit ici de s'interroger sur la situation d'une structure au regard des principes dont elle dit s'inspirer. En effet, tout comme l'a montré Florence Gallois, « les OASP (Organismes Agrées de services à la personne) se trouvent dans une situation de price-taker, où les possibilités de reconnaissance monétaire du travail des salariés apparaissent dépendre davantage des financeurs des services sociaux et des consommateurs de services que d'une négociation menée dans le cadre d'un rapport salarial flexible » (Gallois, 2009 : 230). Conscients que ce qui est observé au sein de cette structure ne correspond pas à une volonté délibérée de maintenir de mauvaises conditions de travail, mais est bien le résultat de différentes contraintes entre autres, le financeur de l'aide, les Conseils généraux, mais aussi les consommateurs dans une situation de « libre choix ». Après avoir dressé un bref état des lieux du secteur, nous nous intéressons d'abord aux relations de travail informelles puis formelles dans la gestion des emplois du temps.

Cet article s'appuie sur des données d'ordre administratif et ethnographique recueillies dans le cadre d'une monographie réalisée sur le territoire français. Nous nous intéressons dans cet article à une association en particulier dont nous avons pu recueillir l'ensemble des données de fonctionnement. Cette association d'aide à domicile travaille sur des territoires aussi bien ruraux qu'urbains, dans un contexte de chômage relativement élevé au regard du reste de la France. Elle est l'une des plus importantes associations d'aide à domicile et représente plus d'une centaine de salariés. Ces données sont complétées d'entretiens réalisés avec les salariés de l'association (intervenants et gestionnaires), ainsi que la direction. Les réflexions que nous développons sont aussi construites à partir d'une observation d'une durée de quarante-cinq jours répartis sur six mois au sein de l'association et en intervention avec certains salariés.

1. Association d'aide à domicile : définition et contexte

Avant de nous plonger plus à même dans le fonctionnent du service associatif d'aide à domicile, nous souhaitons dans un premier temps faire le point sur une vision théorique de ce que devrait être l'économie sociale et donc sur les fondements de l'association étudiés au regard de ce qu'ils sont. Par ailleurs, ne souhaitant pas attribuer ce que nous montrerons à une volonté spécifique de l'association étudiée, il

convient d'expliciter le contexte actuel français qui l'a contrainte à optimiser au maximum la gestion de sa main-d'œuvre et donc à dégrader les conditions de travail des salariés dans une perspective de survie de la structure associative.

1.1. Économie sociale ?

Selon Thierry Jeantet, l'émergence de l'économie sociale est le fruit d'une « volonté de tempérer la cruauté sociale du capitalisme, d'humaniser une société dans laquelle la propriété privée des entreprises et la recherche permanente du profit assureraient une grande efficacité en matière de croissance, mais au prix d'une violence très grande dans les rapports sociaux » (Jeantet, 2006 : 7). L'auteur distingue « les principaux « ressorts » de l'économie sociale par l'analyse des différents penseurs et nous en livre une synthèse :

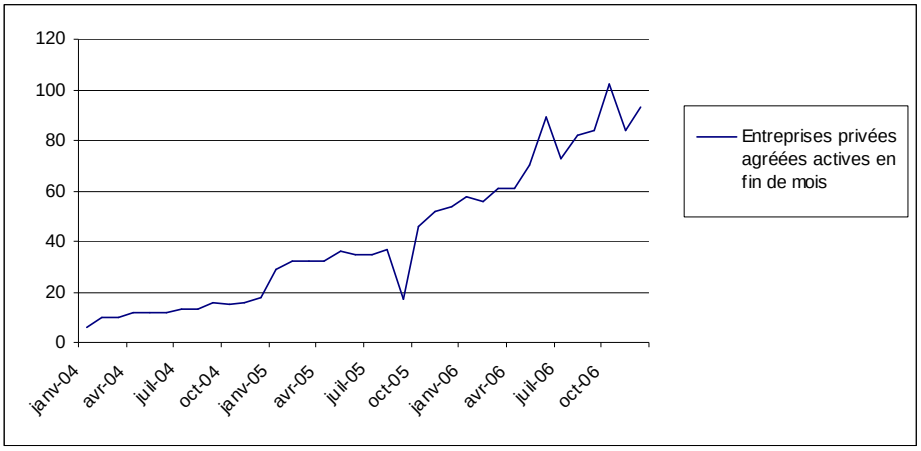
- Un souci permanent de mettre l'homme au cœur des préoccupations pour qu'il s'épanouisse, pour le préserver des dangers et des tensions, mais aussi, et peut-être surtout, pour lui éviter tout isolement […] ;
- la convivialité : […] les membres quelle que soit l'organisation doivent se sentir proches les uns des autres ;
- la solidarité, faire front commun dans un but économique ;
- la recherche de l'harmonie, recherche d'une égalité sociale et culturelle autant qu'économique entre les individus ou simplement d'une « paix sociale » ;
- l'émancipation, au sens de la capacité d'agir par soi-même, sans subir les contraintes des pouvoirs, notamment économique […] ;
- La résistance : face à l'oppression, d'origine économique, mais aussi politique.

Même si dans cet article nous souhaitons nous intéresser particulièrement au salarié, nous voudrions à partir de cette définition donner quelques éléments qui nous ont permis de penser que l'association que nous avons étudiée ne correspondait pas aux ressorts précédemment définis. Tout d'abord, nous constatons que c'est principalement le client qui est « au cœur des préoccupations », et non le salarié. La profession d'aide à domicile est connue pour être un métier isolé (Doniol-Shaw, Lada, Dussuet, 2007). Les membres de l'association sont majoritairement des personnes âgées avec peu de mobilité. La solidarité entre les différents adhérents est particulièrement difficile puisqu'il s'agit de personnes à mobilité réduite et dont les capacités cognitives peuvent être affaiblies. Lors de nos observations, nous avons pu constater que la personne âgée s'adressait à l'association non pas pour son statut associatif mais parce qu'elle est, historiquement et structurellement, la plus visible et la plus fréquente au regard des autres formes d'aide.

1.2. Montée en charge et mise en concurrence

Les associations d'aide à la personne sont présentes en France depuis plus de trente ans. À l'origine, actrices des services de proximité et de l'insertion professionnelle (Laville, 2000), ces associations d'aide à la personne se sont spécialisées progressivement au cours des années 1990 dans la prise en charge de la dépendance. C'est véritablement la prise en charge publique de ce « cinquième risque » par l'intermédiaire de la création de plusieurs prestations sociales (« prestation spécifique de dépendance » en 1997, et depuis 2002, « allocation personnalisée à l'autonomie » [APA] ; Le Bihan-Youinou, 2010), qui a permis le développement du secteur et majoritairement des associations. Légalement, depuis 1996, et incitées de manière importante depuis 2005 avec la mise en place de crédits d'impôts, de plus en plus d'associations et d'entreprises ont investi ce marché (figure 1), majoritairement dans le cadre d'un agrément simple ne leur permettant pas de réaliser des « gestes au corps[3] ». Néanmoins, certaines d'entre elles ont investi le secteur des personnes dépendantes.

Figure 1. Evolution du nombre d'entreprises privées agréées actives en fin de mois dans la région concernée par l'enquête (source : DARES)



[3] Terme utilisé au niveau du département pour définir l'ensemble des aides correspondant à la toilette, aide à l'habillage, change, aide pour manger.

Les entreprises privées ne sont pas les seules à avoir investi le secteur. Bon nombre de nouvelles structures associatives se sont créées pour répondre à la montée en charge du nombre d'allocataires dépendants à domicile, passé de 197 000 à 686 000 personnes entre septembre 2002 (Kerjosse, 2002) et septembre 2009 (Debout, Lo, 2009). Par ailleurs, nous pouvons nous autoriser à penser que l'emploi direct ou de gré à gré, même s'il est encore mal connu semble être une forme plus souple d'organisation de l'aide qui participe à la flexibilisation de l'offre globale d'aide.

Cet ensemble de facteurs pourrait être à l'origine de la dégradation du travail que nous avons observé. Toutefois, avant d'en aborder les formes, nous souhaitons aussi préciser les évolutions, qui ont déjà été observées par certains chercheurs et que nous avons pu constater, quant à l'évolution des profils salariés tant au niveau de l'encadrement que des intervenants.

1.3. Évolution du public type des salariés

Alors que les personnes recrutées auparavant avaient des formations en lien avec l'économie sociale (Huntzinger, Moysan-Louazel, 1999 ; Trautmann, et al., 2009), nous observons une évolution des cadres de l'association. Les salariés, à l'origine, militants et de formation orientée vers le social (DESS « développement local et solidaire » pour la responsable de l'association), ont progressivement été remplacés par des salariés dont la formation ne prédestine pas directement à l'associatif ou l'aide à domicile (« Gestion des entreprises d'insertion » et « Gestion des entreprises et des administrations » pour les deux responsables de secteur). Ainsi dans l'association étudiée, les responsables de secteur sont recrutés pour des qualifications administratives, comme en témoigne plus particulièrement le cas de Nadine, recrutée après une formation informatique pour sa connaissance du logiciel de gestion d'emploi du temps. Par la suite, elle est aussi devenue responsable de secteur.

En France comme en Belgique (Gilain, 1999), les associations d'économie sociale et en particulier les associations d'aide à domicile ont joué dans l'histoire récente du secteur (depuis les années 1980) un rôle important dans l'insertion professionnelle ; insertion professionnelle de femmes dans des métiers de femme, certes, mais tout de même insertion professionnelle. Depuis le début de la dernière décennie, cet état des choses tend à se modifier. En effet, notre travail nous a permis d'observer une évolution de la main-d'œuvre présente au sein de l'association étudiée.

Nos données nous permettent d'observer une évolution importante du mode de recrutement. Au début de la décennie, les salariées recrutées se trouvaient dans des situations de recherche de complément de revenu, les salariées étaient des femmes

dont l'expérience était principalement familiale et ne possédaient aucun diplôme[4]. Depuis la moitié de la décennie, de nouveaux profils sont recherchés. Ce ne sont plus des femmes en recherche de complément de revenu, mais celles ayant besoin d'un revenu à part entière. Elles sont de plus en plus souvent célibataires et sont recrutées alors qu'elles vivent de minima sociaux ou du chômage contrairement aux femmes du premier groupe qui se déclaraient inactives. Ces nouvelles employées sont pourvues d'expériences solides dans le secteur de l'aide à domicile ou sont en possession d'un diplôme qui n'est pas spécifiquement associé au monde de l'aide à domicile. Nous remarquons aussi que l'amélioration de la qualité de la main-d'œuvre n'a pas été suivie d'une amélioration de la qualité des contrats de travail, de plus en plus courts pour un volume horaire constant.

À partir de ce constat et de nos données, nous avons pu conclure que les salariées récemment embauchées se trouvaient dans une situation de déclassement social puisque ayant dans une majorité des cas des diplômes dans des domaines différents du travail sanitaire et social, et aussi, de niveau parfois supérieur au diplôme le plus élevé du secteur.

L'évolution constatée chez les salariées intervenantes, déjà constatée lors d'autres études semble être un élément important qui a permis au secteur d'opérer un tournant vers un management, une gestion du travail plus libérale, qui demande à être décrite.

2. Évolution des relations de travail

Le sens commun veut que le travail en association soit une variante tempérée des relations de travail du marché classique. Trautmann et al. reprennent le discours des dirigeants d'association en ces termes : « nous avons observé que revenait souvent l'idée que cette qualité serait fortement liée à l'intérêt que leur salarié pouvait trouver à leur travail, parce que le fait de travailler dans un cadre associatif était susceptible plus qu'ailleurs d'offrir un sens à ce travail » (Trautmann, et al., 2009 : 145). Ce constat de sens associatif du travail serait donc une motivation suffisante pour faire oublier que le secteur de l'aide à domicile est caractérisé par une des plus mauvaises qualités de l'emploi (Devetter, et al., 2008).

Ainsi, alors que les conditions de travail ne s'améliorent pas en termes de contrats et de volume de travail, on observe la mise en place de gestion du travail plus rigide

[4] Ce travail fait plus particulièrement l'objet d'une autre communication et s'appui sur une étude exhaustive des curriculum vitae ainsi que des parcours des salariés de l'association.

avec la mise en place d'une surveillance accrue. Cette évolution se faisant en parallèle d'une responsabilisation de la salariée au regard de son employabilité vis-à-vis du client.

2.1. Pointer et surveiller…

Le pointage instauré au sein de l'association depuis trois ans est un bouleversement important de l'organisation du travail. Justifié par la situation de vulnérabilité des personnes âgées ou l'absence des clients lors de l'intervention, l'association a choisi la mise en place d'un pointage téléphonique. Ce système, même s'il est pour bon nombre de salariées synonyme de perte d'autonomie, permet de cadrer les débordements de chaque intervention. Ce pointage, par ailleurs directement lié à une augmentation du coût pour le bénéficiaire en cas de dépassement, peut se révéler salutaire pour la salariée souvent dans l'incapacité de refuser les demandes d'un client tout en devant respecter un emploi du temps serré.

En plus du contrôle des « bornes » de l'intervention, les salariées sont surveillés de manière aléatoire lors de visites « surprises » sur leur lieu de travail dans l'objectif de vérifier le respect et la qualité de l'activité.

Ces deux modifications ont pour conséquence de réduire les marges de manœuvre des salariées. En effet, jusque là, les aides à domicile ont utilisé leur savoir-faire pour moduler, en fonction du besoin, leurs interventions. Ainsi, elles se permettaient d'allonger le temps de présence lors d'une intervention, toute en récupérant le surplus de temps dans le cadre d'une autre intervention plus tardive, sur le modèle de l'expert à domicile, infirmière, aide soignante. Par exemple, si elles utilisent des minutes en plus une certaine semaine lors d'une intervention de toilette, elles les récupéreront sur une intervention de ménage.

La définition des tâches, quant à elle, est dans le cas de la dépendance et selon le département plus ou moins précise et définie. Dans le département étudié, les plans d'aide, c'est-à-dire l'organisation de l'aide payée par l'État est défini, pour chaque intervention, par une durée, une fréquence dans la semaine, ainsi que l'activité qui doit être réalisée. Cette situation pourrait paraître dirigiste, toutefois, le flou entourant l'organisation et le contrôle permettaient de nombreuses possibilités de redéfinition, d'abord entre la structure et la personne âgée, et bien sûr entre la personne âgée et la salariée qui intervenait au domicile. Depuis[5], le contrôle des dépenses publiques liées à la dépendance s'est accru, optimisant les interventions. Cette optimisation

[5] Ce phénomène de rationalisation des dépenses s'est progressivement développé avec la montée en charge de l'APA depuis 2002, qui est aujourd'hui le poste de dépense le plus important des départements, non compensé par l'État.

s'est traduite par un contrôle de plus en plus important qui s'est reporté sur les salariées qui jusqu'alors s'autorisaient une marge de renégociation de l'activité. Ainsi une heure de ménage définie dans un plan d'aide pouvait dans certains cas et selon le besoin formulé se transformer en accompagnement de la personne dépendante pour des achats alimentaires. Aujourd'hui, ce genre de renégociation est plus difficile, voir impossible.

Ces éléments tendent à montrer que les espaces d'autonomie que s'étaient aménagés les aides à domicile, dans le cadre d'un savoir-faire et d'une évaluation du besoin, tendent à disparaître progressivement dans le cadre d'un contrôle de plus en plus strict de leur activité. Alors qu'elles sont de mieux en mieux formées et de plus en plus expertes, leur latitude d'expertise tend à se réduire.

2.2. Négocier et conserver son emploi

L'activité quotidienne est de plus en plus surveillée et encadrée : s'agit-il d'une forme de standardisation des salariées ? En effet on observe que la stratégie d'offres de service de l'association fonctionne en partie comme du placement de salarié. Néanmoins, les salariées ne sont pas complètement interchangeables, puisqu'elles doivent s'adapter afin de réussir leur « placement » auprès d'un client.

À partir de la demande de service provenant du client et en fonction des horaires demandés, le chef de secteur recherche une salariée à même d'être disponible et qui de préférence correspond, selon son avis, aux attentes du client « Souvent les personnes âgées ou leur famille expriment leurs attentes en souhaitant que l'aide soit apportée par une femme d'un certain âge et de préférence ayant eu un parent âgé à charge » (Messaoudi, 2009). Dans un second temps, souvent à la demande du client, il est demandé à la salariée d'aller se présenter et bien souvent de faire un essai. Elle doit s'adapter au client qui souvent lui fait nettoyer l'habitation, pour l'essai… Cet « entretien » n'est pas rémunéré. La position dominante du client place la structure et donc la salariée dans une situation de double subordination, le choix de la salariée incombant en dernière instance au client.

Néanmoins, une fois choisie, la salariée n'est pas assurée de conserver son emploi, le client pouvant à tout instant demander que l'on change la personne intervenant à son domicile. Lors de remplacements pour absence ou congés par exemple, les clients peuvent être séduits par l'aide à domicile remplaçante, comme Nathalie nous le raconte :

> […] et en fait, moi, ça s'est toujours bien passé. Je vous dis, parfois je fais des remplacements et les clients me disent « Ah ! Vous ne pouvez pas revenir et tout ». je leur dis non, je remplace la fille parce qu'elle est malade après on se verra plus. Y en a même quelquefois qui téléphonent à l'association pour demander que je la remplace.

Même si Nathalie dit ne pas récupérer les contrats de ses collègues, l'observation de certains contrats de travail relatifs à une personne dépendante, laisse toutefois voir la substitution d'une salariée par une autre après un ou plusieurs remplacements auprès d'une même personne. Cela n'a rien de surprenant lorsque l'on sait que les remplacements correspondent au principal mode de recrutement. En effet, un grand nombre de salariées signent leur premier contrat à durée déterminée avec l'association dans le cadre d'un remplacement d'une salariée absente ou malade. Il n'est pas rare que certaines aides à domicile perdent ou gagnent des « dossiers »[6] lors d'absences ou de remplacements.

Cette situation de rationalisation de l'activité et une certaine mise en concurrence des salariées remet en question la vision tempérée que l'on pourrait avoir d'une association d'aide à la personne. Cette description et cette approche du travail pourraient être sans trop de conséquences si elles n'avaient pas d'impact sur la rémunération. En effet, la croyance selon laquelle la position de salariée de l'association protège de la précarité, dans le sens où cette position réduit l'incertitude du lendemain sur la régularité du revenu, pourrait être remise en question par une étude de la gestion des contrats et des heures de travail.

3. Les salariées comme variable d'ajustement

La situation de cette association est telle, qu'elle fonctionne toujours en flux tendu. Dépendante de la demande de services, elle doit s'adapter en permanence à des variations d'activité et des modifications d'organisation du travail de ses salariées. En effet, le secteur de la prise en charge des personnes âgées à domicile est *de facto* lié à la situation de ces mêmes personnes. Décès, hospitalisation, décision de rentrer en maison de retraite, suspension du contrat pendant les vacances et les fêtes, etc. sont autant d'aléas plus ou moins imprévisibles qu'il incombe de prendre en compte. Cependant la situation économique de ce genre de structure ne permet pas d'absorber à elle seule ces variations d'activité. Nous verrons dans cette partie comment, au jour le jour d'abord, puis sur une année, l'association reporte sur les salariées intervenantes à domicile ces variations d'activité.

[6] Terme utilisé par les aides à domicile pour parler des contrats sur lesquels elles travaillent.

3.1. Gérer au jour le jour les emplois du temps

La gestion des emplois du temps correspond à la principale activité des « responsables de secteur ». Leur rôle de gestionnaire, même s'il ne se limite pas exclusivement à cette activité, (il consiste aussi à tempérer les relations entre intervenants à domicile et clients), se concentre sur la gestion des imprévus liés aux salariées et aux personnes âgées. Comme nous l'avons abordé plus haut, peu de variations sont prévisibles. Ainsi, lors de l'observation menée dans les bureaux des responsables de secteur, nous avons pu constater que leur activité consiste à tenter de joindre tout au long de la journée des salariées susceptibles de réaliser un remplacement, ou bien de prendre en charge un nouveau client. Ce travail est particulièrement fastidieux puisqu'il ne s'agit pas exclusivement de trouver une salariée ayant une plage horaire disponible à l'heure désirée par le client, mais aussi, dans le cadre d'une intervention matinale, avec des emplois du temps déjà particulièrement chargés dans les heures du matin, de trouver une salariée dont les interventions en amont et en aval la situe dans une zone géographique rendant possible le déplacement. Jérôme, responsable de secteur, explique que la négociation est bien plus souvent réalisée avec les salariées qu'avec la personne âgée bénéficiaire du service :

> Le ménage, beaucoup demandent qu'il soit fait le matin le ménage, donc nous on essaie au maximum de le caser l'après-midi pour pouvoir garder les matinées pour les toilettes. Parce que les auxiliaires de vie qui ont 2 toilettes le matin et qui sont bloquées après avec du ménage jusqu'à 11h, midi… […] Mais non, les personnes âgées elles se reposent l'après-midi, c'est les feux de l'amour, je ne sais pas. Elles veulent absolument [qu'on intervienne pour le ménage] le matin pour pouvoir se reposer l'après-midi ou faire autre chose. Donc il y en a, on arrive à les convaincre, moi lors de la visite j'essaie de faire basculer l'après-midi. Parfois, c'est non ! Dans ces cas là, on réembauche. Moi je reçois régulièrement des candidatures. Mais bon, moi je cible en priorité dans les CDI qui doivent des heures en priorité, après les CDD et puis en tout dernier, quand je n'ai plus vraiment, vraiment personne pour reprendre, je prends une nouvelle candidature. Et c'est souvent le jeudi vendredi pour le lundi quoi, dans l'urgence donc il m'en faut sous le coude. Mais c'est dur à trouver, parce qu'ils veulent tous [les bénéficiaires] entre 8h30 et 9h30.

Cette position du bénéficiaire en client mieux à même de s'orienter vers le prestataire qu'il désire dans le cadre des politiques de « libre choix » assujettit l'association à la volonté du client. Ainsi l'association doit supporter une gestion du travail plus lourde tout en démultipliant les contrats à faible volume horaire afin, la plupart du temps, de fournir un service sur des créneaux horaires très courts. L'association réalise 40 % des interventions en aide à la personne (hors ménage), avant 10h et 22 % entre 17 et 21h30.

Cette situation, à la fois concentration du travail et gestion des aléas, contraint l'association à différentes stratégies qui tendent principalement à reporter ces contraintes sur les salariées. Nous avons déjà pu le constater, les contraintes liées à l'établissement de la relation de travail aidant-aidé qui sont établies dans le cadre d'un entretien et d'un test réalisé de manière bénévole par les salariées lors de la rencontre avec le client. Nous verrons ici les stratégies utilisées par la structure pour réduire au maximum l'embauche de nouveaux salariés à travers l'utilisation des jours de repos en tampons, mais aussi le recours à l'annualisation du temps de travail associée aux avenants de variation de volume horaire mensuel.

3.2. L'avenant ou comment reporter les variations d'activité sur l'année

Cette situation de flux tendu au sein de l'association entre les contrats de travail avec les salariées et les heures vendues aux clients est la principale préoccupation de l'association. En effet, les salariées sont recrutées dans le cadre de contrats définis, comme ils se doit, par un volume horaire mensuel de travail. Toutefois comme nous venons de le montrer les heures vendues sont, elles, très variables. Afin de répondre à ce problème d'appariement entre les heures payées par l'association et celles qui sont vendues aux clients, l'association que nous avons observée a recours à l'annualisation du temps de travail. Depuis la Loi n° 98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail, l'association peut en effet lisser le temps de travail sur une période de douze mois. C'est ainsi que pour éviter d'avoir à payer des heures de salaire non vendues, l'association va avoir tendance à faire signer des contrats dont le volume horaire sera *a minima*. Nous entendons par là, que le nombre d'heures contractuelles aura tendance à être sous-évalué par rapport au besoin défini. Cette stratégie, qui a pour but de réduire au maximum le versement de salaire pour des heures non travaillées, présente toutefois un désavantage. En définissant un temps de travail rémunéré *a minima*, il est probable que la salariée réalise des heures « complémentaires ». Or, les heures « complémentaires » effectuées par les salariées à temps partiel donnent droit à une majoration salariale.

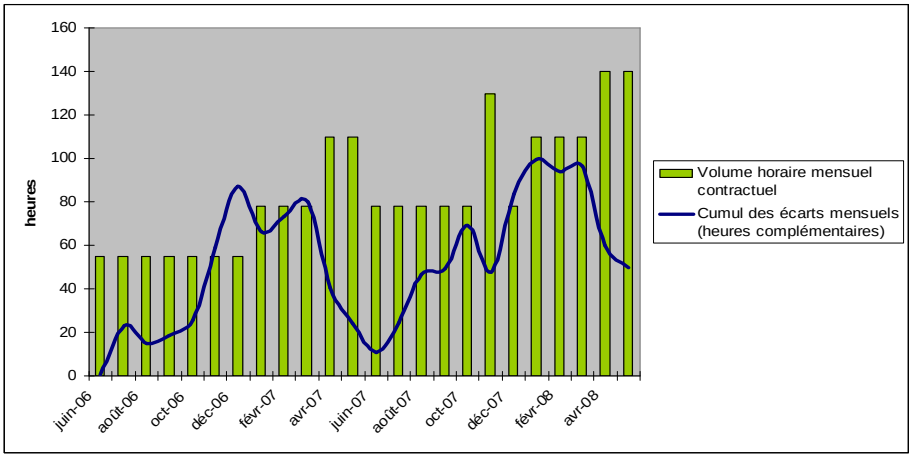
Afin de palier à cette situation, les programmes informatiques de gestion salariale intègrent un compteur horaire d'aide. Ainsi, comme nous le disait Jérôme plus haut, ce sont les salariées « qui nous doivent des heures qui sont appelées en priorité », ces salariées sont notées en rouge dans le système informatique. Toutefois, dans la majorité des cas, le nombre d'heures à payer excède largement le volume contractuel. Dans cette situation, la salariée est convoquée à l'association afin de signer un avenant qui vient modifier le volume horaire contractuel pour une durée limitée. Ces

avenants ont deux utilités : d'une part, ajuster le volume horaire contractuel au travail effectif et d'autre part, réduire le montant d'heures « complémentaires ».

Afin de rendre notre propos plus clair, nous avons choisi d'illustrer dans la figure 2 l'évolution du volume contractuel en parallèle avec le cumul des heures complémentaires d'une salariée. Nous pouvons observer qu'au cours de la période juin 2006 à décembre 2006, le volume contractuel a été sous-évalué. En effet, nous observons une croissance du nombre des heures « complémentaires » jusqu'à 87,07 heures. En janvier, l'association lui fait signer un avenant faisant passer le volume contractuel de 55 à 78 heures. Lors de cette période, le nombre d'heures supplémentaires stagne. L'effet obtenu ici est donc une adaptation du volume horaire contractuel au volume horaire effectif. On observe en effet que sur la période de janvier à mars 2006, le temps de travail mensuel moyen de cette salariée est de 75,6 heures alors que le volume mensuel contractuel est de 78 heures.

La période d'annualisation du temps de travail de la structure étant de juin à mai, un dernier avenant est signé pour les deux derniers mois faisant passer le temps de travail contractuel de 78 à 140 heures mensuelles. Au cours de cette période, on observe que le nombre d'heures complémentaires décroît jusqu'à atteindre 24,02 heures. Nous constatons donc que le volume contractuel a été surévalué de 27,89 heures en moyenne sur ces deux derniers mois de la période d'annualisation, permettant au nombre d'heures majorées en fin de période de passer de 79,79 à 24,02 en deux mois. Ce même schéma se retrouve sur la deuxième période de juin 2007 à mai 2008.

Figure 2. Variation des heures complémentaires par rapport à l'introduction d'avenants pour une salariée.



L'observation de la situation de cette salariée n'a rien d'original au sein de la structure associative que nous avons étudiée. Nous avons pu observer cette situation dans plus de la moitié des cas uniquement auprès des salariées en contrat prestataire (c'est-à-dire en contrat directement avec l'association), la situation des salariées mandataires ne permettant pas de moduler le temps de travail de cette manière.

3.3. Les jours de congé pour lisser l'activité

La situation observée sur l'année n'est qu'une stratégie que l'on pourrait qualifier de gestion comptable du temps de travail qui prend place dans une organisation à long terme des contrats. Ce que nous souhaitons aborder maintenant correspond à une organisation au jour le jour des emplois du temps et des remplacements. En effet, majoritairement dans les cas de maladie, d'accident, les remplacements des salariées doivent se faire du jour au lendemain. Ces situations n'autorisent que très rarement la possibilité d'un recrutement, d'autant plus difficile et inutile qu'il s'agit d'un remplacement pour un temps court, voir très court, d'une intervention. Dans cette situation, la solution la plus adaptée serait la recherche d'une salariée travaillant ce jour-là. Pourtant, la situation couramment utilisée consiste à recourir à une salariée en repos ce qui n'est pas sans effet sur le temps hors travail des salariées.

> C’est vrai que j’ai encore beaucoup de soucis avec mon mari, je peux pas me permettre d’avoir du monde chez moi, ça m’arrive souvent, je ne sais pas comment elles font les filles, mais ça m’arrive souvent que je travaille pendant mes jours de repos, je me repose jamais, par exemple demain malgré que ce soit mon jour de repos, j'irai travailler, c'est beaucoup de tracas avec mon mari mais j'irai quand même […] écoutez un exemple, samedi dimanche, le 18, le matin, c'est mon jour plein, je devais pas travailler mais je devais partir à Paris, ça faisait au moins deux mois que j’avais prévu de faire ça donc j’avais acheté des billets pour le Zénith, bon, l’hôtel était payé tout était payé, je devais pas partir avec mon mari, haha ! et puis à la dernière minute il y a une fille qui tombe malade. J’ai dit pas possible, j’allais annuler. (Hanisa, 53 ans, diplômée, aide à domicile depuis 7 ans).

Ce « modèle domestique » de disponibilité temporelle, fondé sur la disponibilité à autrui et mobilisant des compétences invisibles et naturalisées comme « féminines », et responsable de la « norme flexible hétéronome » de ces emplois (Bouffartigue, 2005) ne semble pas lié à la formation des salariées mais bien à une organisation particulière du travail.

> Je travaille une semaine sur deux, j’ai un week-end sur deux en repos, donc souvent… je remplace mes collègues binômes ces jours-là. Et puis je fais beaucoup les remplacements, jamais je refuse alors…
> - Vous pensez que refuser ce n’est pas bon ?
> Ben c’est surtout pour l’association, parce qu’on peut refuser une fois je crois, ou deux, puis après c’est lettre recommandée… m’enfin ça dépend pourquoi on refuse. (Carole, 53 ans, diplômée, aide à domicile depuis 7 ans).

C’est pour nous un ensemble d’éléments faisant de ces salariées des salariées captives, obligeant les structures à une rationalisation économique extrême que permettent ces formes d’organisation contraires au droit du travail et, bien entendu, aux principes de l’économie sociale et solidaire.

Ainsi, même si globalement, on observe un accroissement du volume horaire de travail des salariées et donc un accroissement de leurs revenus, nous nous accordons à dire que l’association fait reposer les variations d’activité sur la salariée. De cette manière, nous souhaitons relativiser le discours commun qui tend à surestimer, d’une part, la protection liée au salariat, et d’autre part la qualité des emplois en structure associative dans l’aide à la personne.

4. Que reste-t-il de l'économie sociale ?

Le constat que nous faisons rejoint celui d'Annie Dussuet et Dominique Loiseau :

> Le développement des services d'aide à domicile s'est [ainsi] traduit par la montée d'un emploi féminin précaire, y compris dans les associations plaçant le secteur associatif dans une position inconfortable de mauvais employeur et faisant planer le doute sur ses capacités à développer des services préservant à la fois qualité du service rendu et la qualité de l'emploi des prestataires. (Dussuet, Loiseau, 2007)

Géraldine Guillat « reproche à l'économie sociale de remplir des missions qui devraient être assurées par l'État » (Guillat, 2004 : 105-106). Cette forme de délégation de service public aux associations permet de réduire les coûts et d'améliorer la flexibilité du service rendu. Malgré une appartenance à l'économie sociale, l'association étudiée montre une réalité quotidienne peu compréhensive au regard de la situation sociale souvent précaire des salariées. Ce ne sont pas forcément les intentions de l'association vis-à vis de ses salariées qui sont à mettre en cause, mais plutôt les contraintes extérieures à l'association, ainsi que les modifications au sein de la structure.

Cela pousse à s'interroger sur l'orientation prise par la politique de dépendance et les structures d'économie sociale du secteur. Alors que les associations étaient une forme de passerelle d'intégration et d'insertion pour les femmes non qualifiées, ce qui permettait à des femmes inactives, sans formation, rejetées du système productif, de trouver une reconnaissance et une utilité sociale dans le cadre d'une organisation plus souple que celle du marché du travail classique, le public salarié a aujourd'hui changé. Les associations d'économie sociale sont devenues productrices d'inégalités et de conditions de travail aussi dures que celles de l'économie capitaliste. Cela se fait à leurs dépends : en effet, cette dégradation des conditions de travail, conjuguée à l'évolution des profils des salariées, tend à dégrader la qualité du service et à déstabiliser les salariées les mieux formées qui quittent l'aide à domicile pour un travail en structure d'accueil.

Bibliographie

Bouffartique P., (2005), *Division sexuée du travail professionnel et domestique. Quelques remarques pour une perspective temporelle*, acte du colloque Tiempo, Actividades, Sujetos. Una mirada desde la perspectiva de género, Madrid, Universidad Complutense de Madrid, Escuela de Relaciones Laborales, 18 février.

Debout C., Lo S-H., (2009), « L'allocation personnalisée d'autonomie et la prestation de compensation du handicap au 30 juin 2009 », *Études et résultats*, n° 710, novembre.

Doniol-Shaw G., Lada E., Dussuet A., (2007), *Les parcours professionnels des femmes dans les métiers de l'aide à la personne : leviers et freins à la qualification et à la promotion*, Rapport de recherche du LATTS, novembre

Dussuet A., Loiseau D., (2007), « Les services aux familles offerts par les associations : un modèle de services "entre" formel et informel ? », in Dussuet A., Lauzanas J-M. (Ed.), *L'économie sociale. Entre informel et formel. Paradoxes et innovations*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

Freyssinet J., (1997), *Le temps de travail en miettes*, Paris, Les Éditions de l'Atelier/Éditions Ouvrières.

Gallois F., (2009), « Politiques sociales à destination des personnes âgées et emploi dans les services à la personne : une analyse en termes de complémentarité institutionnelle », in Barnay T., Legendre F. (Ed.), *Emploi et politiques sociales. Trajectoires d'emploi et rémunération. Tome II*, Paris, L'Hamattan.

Gilain B., (1999), « Le rôle des associations dans l'innovation sociale : clés d'analyse pour une exploration dans le secteur de l'aide à domicile », in Gazier B., Outin J-L., Audier F. (Ed.), *L'économie sociale. Formes d'organisation et institutions. XIX^e^ Journées de l'A.E.S.*, Tome 1, Paris, L'Harmattan.

Guillat G., (2004), « L'économie sociale échappe-t-elle à l'économie ? », in Bosserelle E., Delaplace M., Rasselet G. (Ed.), *L'économie sociale en perspective*, Reims, Presses universitaires de Reims.

Huntzinger F., Moysan-Louazel A., (1999), « Apports et limites des théories contractualistes appliquées à la carrière des dirigeants de coopératives », *Revue Internationale des PME*, vol. 12, n° 4.

Jaentet T., (2006), *Économie sociale, la solidarité au défi de l'efficacité*, Paris, La Documentation française, (Les études de la Documentation française).

Jany-Catrice F., Devetter F.X., Fraisse L., Gardin L., Gounouf M.F., Ribault T., (2008), *L'aide à domicile face aux services à la personne : mutations, confusions, paradoxes*, Rapport pour la DIIESES.

Kerjosse R., (2002), L'Allocation personnalisée d'autonomie au 30 septembre 2002, *Études et résultats*, n° 205, décembre.

Laville J-L., (2000*), Services de proximité. La construction sociale d'un champ d'activités économiques*, Paris, CRIDA-LSCI.

Le Bihan-Youinou B., (2010), « La prise en charge des personnes âgées dépendantes en France : Vers la création d'un cinquième risque ? », *Informations Sociales*, n° 157.

Messaoudi D., (2009), *Le fonctionnement du marché de l'aide à domicile en situation d'incertitude sur la qualité. Approche théorique et empirique. Le cas des services de l'aide aux personnes âgées*, Thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'Université Lille 1, Discipline : Sciences Économiques, le 03 avril.

Trabut L., (2010), *Contracts, profiles and publics policies: 10 years of evolution*, Papier présenté au Doctoral workshop, ESPAnet, The Network for European Social Policy Analysis & RT6 The French Network on Sociology of Social Policy Solidarity and Social Protection, Paris, 8-10 April.

Trabut L., (2009), *Professionnalisation de l'aide à domicile : paradoxe d'une organisation hiérarchique dans des lieux d'activité éclatés*, Séminaire interne du Centre d'études de l'emploi (CEE), Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi, 17 novembre.

Trautmann J., (2009), *Vers quelle qualité d'emploi dans les associations ? Une enquête en Alsace et Lorraine*, Étude pour la délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'Économie sociale, Strasbourg, BETA, Céreq, Pôle européen d'Économie et de Gestion.

ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

Double Bottom Line and Governance in Social Entrepreneurial Ventures

Sophie BACQ[1], Frank JANSSEN[2]

Résumé

La gouvernance en entrepreneuriat social est une question cruciale dans la mesure où ces organisations poursuivent un double objectif – social et économique. Dans cette communication conceptuelle, nous discutons différents arguments théoriques pour étudier la gouvernance en entrepreneuriat social. Nous soutenons que les organisations entrepreneuriales sociales sont susceptibles d'utiliser différents modèles de gouvernance, variant de la logique actionnariale des organisations à but lucratif jusqu'aux principes démocratiques de représentativité des ASBL. Nous formulons des propositions basées à la fois sur la littérature classique en gouvernance d'entreprise et celle relative à la gouvernance des ASBL.

Abstract

The issue of governance in Social Entrepreneurial Ventures (SEVs) is critical because these organizations face a double bottom line – achieving a social mission while building a sustainable business activity. In this conceptual paper, we discuss theoretical arguments to study governance in social entrepreneurship. We contend that SEVs are likely to show various governance models, from the for-profit shareholder logic to the nonprofit democratic and representative principles. We develop propositions based on both corporate and nonprofit governance literatures.

[1] Ph.D. Candidate, I.C.M. Fellow. Université catholique de Louvain, Louvain School of Management, Center for Research in Entrepreneurial Change and Innovative Strategies (CRECIS), Place des Doyens, 1, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgium, Sophie.Bacq@uclouvain.be

[2] Professor, Holder of the Brederode Chair in Entrepreneurship. Université catholique de Louvain, Louvain School of Management, Center for Research in Entrepreneurial Change and Innovative Strategies (CRECIS), Place des Doyens, 1, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgium, Frank.Janssen@uclouvain.be

Introduction

Social entrepreneurship can be defined as "the activities and processes undertaken to discover, define, and exploit opportunities in order to enhance social wealth by creating new ventures or managing existing organizations in an innovative manner" (Zahra, et al., 2009). The efficiency of social entrepreneurship as an innovative means to tackle urgent needs in the social sector (Johnson, 2000; Thompson, Alvy, Lees, 2000) has been demonstrated by numerous examples and case studies (e.g., Alvord, Brown, Letts, 2004; Jones, Latham, Betta, 2008; Mair, Schoen, 2007). However, more rigorous research on this important topic is needed. Indeed, as argued by Battle Anderson (2005), it is necessary to try to understand social entrepreneurial practice from a strategic and organizational approach in order to maximize its social impact. In this article, we focus on this organizational level, i.e. "Social Entrepreneurial Ventures" (SEVs) (Dorado, 2006; Townsend, Hart, 2008). The first goal of these organizations is to reach social impact while maintaining a sustainable business model. Social impact can be defined as "value created for beneficiaries, society, and the world […] that cannot be reduced to economic wealth for owners or consumption benefits for customers" (Dees, Battle Anderson, 2003). We define a sustainable business model as at least aiming at reaching financial equilibrium through earned income coming from economic activities. These two conflicting objectives – known as the double bottom line in the literature (e.g., Alter, 2004 ; Boschee, McClurg, 2003; Dees, 1998; Nicholls, Cho, 2008; Robinson, 2006; Thompson, Doherty, 2006) – result from multiple stakeholders' diverging interests that need to be satisfied, i.e. the particular (small or large) group of individuals in the name of which the social mission is adopted (Emerson, 1999), and people who have a stake in the SEV's market activities. We contend that the balance between social and economic goals[3] partly depends on SEVs' governance models.

The importance of governance in social entrepreneurship has been acknowledged by many authors (Austin, 2006; Austin, Stevenson, Wei-Skillern, 2006; Mair, Martí, 2006). The issue of governance in SEVs is all the more important since they "may neglect organizational infrastructure, possibly resulting in underinvestment in measurement and governance" (Light, 2009: 22). Moreover, given the tensions that exist within these social initiatives, SEVs are likely to present various governance models between, at the one end, the for-profit agency model based on a restricted shareholder view and, at the other end, the nonprofit democratic model based on an enlarged multi-stakeholders perspective (Low, 2006).

However, to date, the concept of governance itself has received little attention from researchers in the field of social entrepreneurship and the emerging literature

[3] By economic goal, we mean a goal of profit that can be either reinvested in the social mission, or distributed to shareholders.

tends to be overly prescriptive (Cornforth, 2004). The objective of this paper is to fill a part of this research gap by highlighting the importance of governance in the balancing act of the double bottom line and by surveying governance models that could be found in SEVs. To do so, we adopt a theory-based approach and build our arguments on both the literature on corporate governance and on nonprofit governance.

The rest of the paper proceeds as follows. Section 1 sets the scene by defining Social Entrepreneurial Ventures and by stressing their heterogeneity. Section 2 outlines the different possible types of governance models in the field of social entrepreneurship. Implications for theory and practice are finally discussed.

1. Social Entrepreneurial Ventures and the Double Bottom Line

The enthusiasm for this new breed of entrepreneurial activities aiming at social good and, consequently, for an emergent field of research, has led to the proliferation of definitions of social entrepreneurship. Based on Gartner's (1985) model for new venture creation, these definitions can be classified according to three broad categories: the individual, the process and the organization (Bacq, Janssen, forthcoming). The first group of definitions places the social entrepreneur at the center of the entrepreneurial process, often presenting him/her as a kind of hero. A second perspective considers social entrepreneurship as a process of social value creation. A third view defines social entrepreneurship through the organizational lens. This paper focuses on the organizations that populate the field of social entrepreneurship.

1.1. The Organizations of Social Entrepreneurship

The proliferation of definitions has inevitably introduced some confusion in the meaning of social entrepreneurship related terms. There is no agreement yet in the literature on the definition of the organizations of social entrepreneurship and various terms co-exist. The reason for that divergence probably lies in the different geographical origins of these terms. In Europe, the most widely spread expression is "social enterprises". These are understood as being mainly the organizations of the social economy, and often refer to not-for-profit forms of organizations (including cooperatives, associations, mutuals or foundations (Defourny, Nyssens, 2006), implying a limited distribution constraint and a democratic management structure. In the United States, similar types of organizations refer to "nonprofits". There is a

growing consensus that social entrepreneurship is not restricted to not-for-profit legal forms (Foster, Bradach, 2005; Townsend, Hart, 2008).

The wording "social entrepreneurial venture", adopted in this paper, has been recently introduced in the literature on social entrepreneurship (Dorado, 2006 ; Townsend and Hart, 2008) and refers to any legal organizational form of social entrepreneurship. We define a SEV according to three criteria. First, the primary mission, i.e. objective at creation, of a SEV must be central and explicit. Endorsing a primary social mission involves "a commitment to creating value for a community or society rather than just wealth for the owners or personal satisfaction for customers" (Dees and Battle Anderson, 2003). Second, a SEV must earn a minimum amount of revenue from market-based activities (Robinson, 2006; Stryjan, 2006; Thompson, Doherty, 2006). Third, in order to distinguish them from some "traditional" nonprofits, SEVs must show an entrepreneurial orientation (EO) and be driven by some EO dimensions identified by Miller (1983): innovation, pro-activeness and risk-taking. For instance, innovation can be seen as the differentiating characteristic between a SEV and a traditional nonprofit (Drayton, 2002) and is the cornerstone of the so-called "Social Innovation School" that focuses on the establishment of new and better means to tackle social problems or to satisfy social needs (Dees, Battle Anderson, 2006). Proactiveness, associated with aggressiveness in face of competition (Knigth, 1997), also defines SEVs since a passive behavior would prevent market-based SEVs to reach their intended organizational objectives. Finally, risk-taking can be viewed as inherent to SEVs in the sense that entrepreneurs who set up these social ventures endorse the risk of running an organization that must meet two objectives. Although the application of the EO concept to social entrepreneurship certainly deserves further in-depth research, measuring EO exceeds the scope of this paper.

The act of balancing social value creation to the benefit of the collective interest, on the one hand, and a self-sustaining business model, on the other hand, induces a double bottom line (e.g., Alter, 2004; Boschee, McClurg, 2003; Dees, 1998; Nicholls, Cho, 2008; Robinson, 2006; Thompson, Doherty, 2006).

1.2. Balance between Goals and Heterogeneity of Legal Forms

In the hybrid context of social entrepreneurship, the biggest challenge probably lies in the practical implementation of a promising "social" idea into operational terms in a plausible business model (Guclu, Dees, Battle Anderson, 2002). Be it for-profit entities explicitly designed to serve a social purpose – "For-Profit Social Ventures", as Dees and Battle Anderson (2003) call them – or nonprofits using a commercial strategy to fund their social mission, SEVs face a double bottom line

(Flannery, Deiglmeier, 2000). As Low (2006) argues, the logic that leads to consider SEVs as organizational forms distinct from "traditional" for-profit/nonprofit enterprises is based on these tensions. On the one hand, SEVs look for the highest social impact possible; on the other hand, they must reach breakeven through earned income. However, even if all SEVs face such a common issue, they are not a homogeneous group of organizations. They come in different legal forms and different sizes and are found in different activity sectors, from fair trade to renewable energy, from retail to recycling, from employment to education.

In terms of governance, these two characteristics – double bottom line and heterogeneity of legal forms – pose two important challenges to the field of social entrepreneurship. We define governance as the mechanisms that aim at conciliating interests and at governing equilibrium between the stakeholders of an organization (Cerrada, Janssen, 2006; Freeman, 1994). First, SEVs' double bottom line is linked to stakeholders' diverging interests. We contend that the role of governance mechanisms in SEVs is to balance between the two diverging goals. If we take the role of the board of directors – the most frequently studied governance mechanism (Bozec, 2005) – as an example, we can see that, on the one hand, the board is accountable to the organizational social mission and, on the other hand, it has to reflect the interests of the people holding the capital – even if it could be hypothesized that fund providers investing in that kind of enterprise have other interests than the sole return on investment (Labie, 2005). Second, the co-existence of various legal forms makes the study of governance even more relevant to the field of social entrepreneurship. Although the legal form does not define a specific kind of governance (Rouyat, 2000), each legal form possesses different kinds of owners or fund providers, who exert a governance role adapted to their often varied expectations and perspectives (Campion and Frankiewicz, 1999).

The next section reviews the literature on governance in both for-profit and nonprofit sectors, and presents a framework to study governance in SEVs.

2. Governance models in Social Entrepreneurial Ventures

Given the two above-defined challenges, the study of governance in SEVs needs to be based on two literature streams: nonprofit governance literature[4] and corporate governance literature. In this section, we first review both before presenting a spectrum of the models of governance found in social entrepreneurship.

2.1. Corporate Governance

Corporate governance has been the subject of numerous definitions[5] (Charreaux, 1997; Gomez, 1996; OECD, 1999; Shleifer, Vishny, 1997), depending on the period or school of thought. From an agency theory perspective (Fama, Jensen, 1983; Jensen, Meckling, 1976), governance is defined as mechanisms aimed at defending shareholders' interests (Rock, Otero, Saltzman, 1998). This definition corresponds to the Managerial Governance in La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer's (1999) typology of governance models. Indeed, they identify three generic forms of governance that prevail in capitalist economies: Managerial, Alliance and Entrepreneurial/Familial. The "Managerial Governance" is characterized by the separation between ownership and control, and is aimed at reducing risky behaviors of management (Fama and Jensen, 1983). This type of governance indeed reduces information asymmetry, at the root of a potential opportunistic behavior. In the *Alliance Governance* model, even though ownership and control are still separated, managers are not submitted to the same control than on the stock exchange, for instance, since funds come from financial or industrial partners. This relational perspective of governance reduces the pressure of profit maximization, and as a result, relationships between the organization and its partners are oriented towards the long run and are based on reciprocity and trust. The "Entrepreneurial or Familial Governance" model, present in the great majority of small businesses, founds three main characteristics (Carney, 2005). First, parsimony, which is a consequence of the fact that financial resources belong to the owner-manager, reduces the risk of opportunism. Second, the personification of the organization by the owner-manager reduces, or even suppresses, some internal and external constraints. Third, particularism, or idiosyncrasy, results from this personification of the firm. Since the fact that the organization can

[4] In this article, although our intention was not to exclude cooperatives from the discussion, we mainly focus on governance of nonprofits.
[5] van Kersbergen and van Waarden (2004) found at least nine divergent definitions.

be considered as a prolongation of the owner-manager's personality makes him/her have a utility-function different from the one of a manager, which offers larger latitude in the exercise of his/her authority, as well as in the choice and the structuration of his/her contractual relationships (Cerrada Janssen, 2006). Several authors consider these characteristics at source of important competitive advantage that can lead to a higher performance (Carney, 2005; McConaughy, Walker, Henderson, Mishra, 1998; Mishra, Randoy, Jensen, 2001).

According to us, all three governance models identified by La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer's (1999) could be found in SEVs. However, it could have been argued that Managerial Governance is not useful in small businesses such as SEVs, given that the separation between ownership and control in smaller firms most often does not exist. Main management functions as well as capital ownership are, in the majority of cases, in the hands of the owner-manager and/or his or her family (Wtterwulghe, 1998). However, two counter arguments of why Managerial Governance is useful for SEVs can be developed. First, corporate governance should not be restricted to mechanisms intended to protect minority shareholders. Nowadays, a larger variety of stakeholders (employees, clients, suppliers, financiers, the State…) is taken into account when considering corporate governance and the impact of managerial decisions. From the "stakeholder theory" perspective (Freeman, 1994; Turnbull, 2000), corporate governance endorses the larger mission of taking care of stakeholders' mutual satisfaction, in addition to the achievement of the organizational objective (Labie, 2005). Second, small businesses are not a homogeneous group of organizations (Cerrada, Janssen, 2006). For instance, needs in terms of corporate governance depend on the life cycle of the enterprise (Melin, Nordqvist, 2000). Besides that, important clients or the inclusion into networks also tend to influence the organizational structure of small businesses. The smaller size of the organization does not guarantee a governance model corresponding to the Entrepreneurial or Familial governance. One could for instance hypothesize that much grassroots social entrepreneurship, especially in its formative phases, corresponds to the idea of Family Governance. Whereas foundation, state, and corporate initiated forms of social entrepreneurship correspond more generally to Managerial and Alliance forms of governance to the extent that they are subject to hierarchical and stakeholder influences on their decision-making.

These corporate governance principles studied in a for-profit context could inform governance of nonprofits (Anheier, 2005). However, nonprofits also endorse peculiar governance principles. These are developed in the next section.

2.2. Nonprofit Governance

Although nonprofit governance has known important developments in the last years, no analytical framework has imposed itself globally. Many different theories have been tested on nonprofits[6]. Labie (2005) explains this by the sector's heterogeneity in terms of ownership structure and diversity of the social mission. This explanation certainly also applies to the field of social entrepreneurship, given the double bottom line mentioned earlier.

Despite this heterogeneity, it has been frequently argued that nonprofits, depending on a large number of fund providers, beneficiaries, volunteers, etc. are likely to have a "stakeholder" approach of governance, although the literature offers counter-examples, like the fact that some nonprofit organizations actually have fewer stakeholders than for-profit businesses (Labie, 2005). Stakeholder theory acknowledges that stakeholders have different but legitimate interests in the organization. Therefore, the role of governance mechanisms is to represent the stakeholders' interests, rather than to focus on the sole main shareholders' interests, especially when ownership concentration is strong. The underlying idea of the stakeholder approach is that, otherwise, the organization will not be able to develop in the long run and this, in turn, will have a negative impact for shareholders.

Besides, the board of trustees – as the main nonprofit governance mechanism – endorses two main roles: a democratic function and a representative function of stakeholders' interests. The democratic function supposes that each member of the organization is directly represented in any decision made. At the extreme, the principle, known as "one member, one vote", has been widely applied to the mutual or cooperative forms of social enterprises. In her social enterprise typology, Alter (2004) insists on the participative character of social enterprises' governance. The representative function of the board, as another very important function of nonprofit boards (Warren, 2001, in Guo, 2004), can be operationally translated in two important board attributes. First, board composition is characterized by the presence or the absence of community. Second, the board-executive relationship – understood as the power of the board relative to the chief executive – indicates the ability of the board to exert its control function and maintain control over organizational direction. A strong board dominates the chief executive, whereas a weak board is dominated by the latter. Guo (2004) based his typology of nonprofit governance patterns on these

[6] For instance, to study nonprofit boards' behavior, Miller-Millesen (2003) used the three dominant theories of the private sector: agency theory, resource-dependency theory (Pfeffer and Salancik, 1978), and institutional theory (DiMaggio and Powell, 1983). Moreover, the managerial hegemony theory offers an explanation of the passivity of some nonprofits' voluntary boards (Labie, 2005), while the psychosocial stewardship theory (Davis, Schoorman, and Donaldson, 1997) also applies well to nonprofits in which the principal and the agent are supposed to be motivated by the organization's social mission.

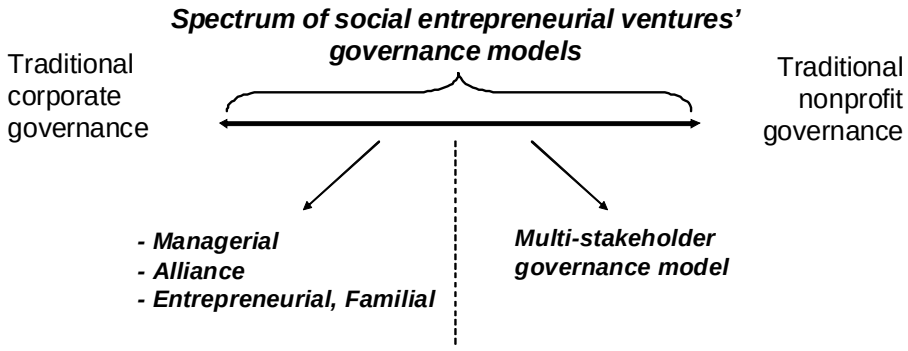
two attributes of a nonprofit board. The combined effects of the two above characteristics result into four types of nonprofit governance patterns. At the one extreme, a strong, community board might result in more community responsibility and therefore have the highest capacity to represent community interests. At the other extreme, a weak, non-community board will have the lowest representation capacity, since both of the representative mechanisms are absent in its governance structure. If we make the assumption that some SEVs function as for-profit enterprises whereas other behave as nonprofits, the latter could use governance principles presented in this section.

2.3. Governance Models in Social Entrepreneurial Ventures

Given the hybrid character of SEVs, we expect different types of governance models to exist. Alter (2004) suggested that SEVs are spread along a continuum of organizations. Following the same logic, we propose that SEVs' governance models are spread along a broad spectrum of governance models. At the one "for-profit" end of the spectrum, there are the three generic forms of for-profit governance: Managerial, Alliance and Entrepreneurial/Familial (La Porta, Lopez-de-Silanes, and Shleifer, 1999). At the other end of the spectrum, the nonprofit one, the stakeholder theory advocates the principles of democratic participation and representation. Evidence of such hybrid models of governance has been brought in the field of nonprofit hospitals (Alexander and Weiner, 1998).

Figure 1 shows the spectrum going from classical for-profits' governance principles to nonprofits' governance models.

Figure 1: Spectrum of governance models in SEVs.



3. Contributions And Future Research Avenues

In this article, we argue that the issue of governance is crucial for the development and support of the field of social entrepreneurship. From the for-profit and from the nonprofit literature streams, we know that governance is linked with the reach of organizational objectives. However, SEVs face a double bottom line: achieving a social mission while building a sustainable business activity. Because the setting of multiple organizational goals depends on a large group of stakeholders, we contend that the balance of SEVs' double bottom line is likely to depend, at least partly, on their governance model. Due to the heterogeneity of organizations (for-profit, nonprofit, hybrid) that populate the field of social entrepreneurship, we expect SEVs to exhibit various governance forms, probably in between from those found in the literature on for-profit and nonprofit governance. Therefore, after having defined SEVs and highlighted two challenges that make the study of governance of SEVs more relevant – their double bottom line and the heterogeneity of their legal forms, we reviewed these two literatures streams. We argued that the best conceptualization of the different possible types of governance models lies in a spectrum representation. At the one end of the spectrum, for-profit governance is dominated by three models: Managerial, Alliance and Entrepreneurial/Familial. At the other end, nonprofit governance is ruled by two main principles: democracy and representativeness.

The main contribution of this conceptual article lies in the discussion of theoretical arguments to study governance in social entrepreneurship, based on different literature streams that can inform the issue. This fills a part of the literature gap mentioned earlier and highlights the key role played by governance mechanisms in the balance of SEVs' double bottom line.

Finally, this article offers several avenues for future research. First, an empirical investigation of SEVs' governance models should be encouraged. Second, the influence of governance – in particular the board of directors/trustees – on SEVs' performance should also be empirically tested. Positive empirical results would, for sure, increase the importance of governance for social entrepreneurs. The empirical verification of the assumptions advanced in this paper would definitely have strong practical implications for social entrepreneurs witch regards to the governance mechanisms to be implemented in their SEVs.

References

Alexander J. A., Weiner B. J., (1998), "The adoption of the corporate governance model by nonprofit organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 8, no. 3, pp. 223-242.

Alter K., (2004), *Social enterprise typology*, Portland, OR, Virtue Ventures LLC,.

Alvord S. H., Brown L. D., Letts C. W., (2004), "Social entrepreneurship and social transformation: An exploratory study", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 40, no. 3, pp. 260-282.

Anheier H. K., (2005), *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*, London and New York, Routledge.

Austin J. E., (2006), "Three avenues for social entrepreneurship research", in Mair J., Robinson J., Hockerts K. (Eds.), *Social Entrepreneurship*, Basingstoke, UK, and New York, Palgrave Macmillan, pp. 22-33.

Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J., (2006), "Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, no. 1, pp. 1-22.

Bacq S., Janssen F., (Forthcoming), "The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria", *Entrepreneurship and Regional Development*, Special Issue: "Community-Based, Social & Societal Entrepreneurship".

Battle Anderson B., (2005), "Mission-driven social enterprise: Integrating income and impact", *CASEconnection*, spring.

Boschee J., McClurg J., (2003), *Toward a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions*, Working paper, Washington, DC, Social Enterprise Alliance.

Bozec R., (2005), "Boards of directors, market discipline and firm performance", *Journal of Business Finance and Accounting*, vol. 32, no. 9-10, pp. 1921-1960.

Campion A., Frankiewicz C., (1999), *Guidelines for the effective governance of microfinance institutions*, Occasional Paper no. 3, MicroFinance Network.

Carney M., (2005), "Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, no. 3, pp. 249-265.

Cerrada K., Janssen F., (2006), « De l'applicabilité, des spécificités et de l'utilité d'un code de gouvernance d'entreprise pour les PME et les TPE: Le cas de la Belgique », *Revue Internationale PME*, vol. 19, n° 3-4, pp. 163-193.

Charreaux G., (1997), *Le gouvernement des entreprises : "Corporate Governance", théories et faits*, Paris, Economica.

Cornforth C., (2004), "The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, no. 1, pp. 11-32.

Davis J. H., Schoorman F. D., Donaldson L., (1997), "Toward a stewardship theory of management", *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 1, pp. 20-47.

Dees G., (1998), *The meaning of "social entrepreneurship"*, Working paper, Kauffman Foundation.

Dees G., Battle Anderson B., (2006), "Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought", *ARNOVA Occasional Paper Series*, vol. 1, no. 3, pp. 39-66.

Dees G., Battle Anderson B., (2003), "For-profit social ventures", *International Journal of Entrepreneurship Education*, Special Issue on Social Entrepreneurship, vol. 2, pp. 1-26.

Defourny J., Nyssens M., (2006), "Defining social enterprise", in Nyssens M. (Ed.), *Social enterprise*, New York and London, Routledge, pp. 3-26.

DiMaggio P. J., Powell W. W., (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, vol. 48, n °2, pp. 147-160.

Dorado S., (2006), "Social entrepreneurial ventures: Different values so different process of creation, no?", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 11, no. 4, pp. 319-343.

Drayton W., (2002), "The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business", *California Management Review*, vol. 44, no. 3, pp. 120-132.

Emerson J., (1999), *Five challenges in social purpose enterprise development*, Working paper, San Francisco, Roberts Enterprise Development Fund.

Fama E., Jensen M., (1983), "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, vol. 26, no. 2, pp. 301-326.

Flannery D., Deiglmeier K., (2000), "Managing the social purpose enterprise", in Roberts Enterprise Development Fund (Ed.), *Social purpose enterprises and venture philanthropy in the New Millennium*, San Francisco, CA, The Roberts Foundation, pp. 11-18.

Foster W., Bradach J., (2005), "Should nonprofits seek profits?", *Harvard Business Review*, vol. 83, no. 2, pp. 92-100.

Freeman R. E., (1994), "The politics of stakeholder theory", *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, no. 4, pp. 409-421.

Gartner W. B., (1985), "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation", *Academy of Management Review*, vol. 10, no. 4, pp. 696-706.

Gomez P. Y., (1996), *Le gouvernement d'entreprise*, Paris, InterÉditions.

Guclu A., Dees G., Battle Anderson B., (2002), *The process of social entrepreneurship: Creating opportunities worthy of serious pursuit*, CASE Working Paper, Duke University Fuqua School of Business.

Guo C., (2004), *When government becomes the principal philanthropist: The effect of public funding on patterns of nonprofit governance*, Working paper, Arizona State University.

Jensen M. C., Meckling W. H., (1976), "Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no. 4, pp. 305-360.

Johnson S., (2000), *Literature review on social entrepreneurship*, Working Paper, Canadian Centre for Social Entrepreneurship, University of Alberta School of Business.

Jones R., Latham J., Betta M., (2008), "Narrative construction of the social entrepreneurial identity", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 14, no. 5, pp. 330-345.

Labie M., (2005), « Économie sociale, non-profit, tiers-secteur: À la recherche d'un cadre de gouvernance adéquat », in Finet A. (Ed.), *Gouvernement d'entreprise – Enjeux managériaux, comptables et financiers*, Bruxelles, De Boeck, pp. 101-124.

La Porta R., Lopez-de-Silanes R., Shleifer A., (1999), "Corporate ownership around the world", *Journal of Finance*, vol. 54, no. 2, pp. 471-517.

Light P. C., (2009), "Social entrepreneurship revisited", *Stanford Social Innovation Review*, vol. 7, no. 3, pp. 21-22.

Low C., (2006), "A framework for the governance of social enterprise", *International Journal of Social Economics*, vol. 33, no. 5-6, pp. 376-385.

Mair J., Marti I., (2006), "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight", *Journal of World Business*, vol. 41, no. 1, pp. 36-44.

Mair J., Schoen O., (2007), "Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies: An explorative study", *International Journal of Emerging Markets*, vol. 2, no. 1, pp. 54-68.

McConaughy D. L., Walker M., Henderson G., Mishra C., (1998), "Founding family controlled firms", *Review of Financial Economics*, vol. 7, no. 1, pp. 1-19.

Melin L., Nordqvist M., (2000), "Corporate governance processes in family firms – The role of influential actors and the strategic arena", *Paper presented at the ICSB World Conference*, Brisbane, Australia, June.

Miller D., (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, vol. 29, no. 7, pp. 770-790.

Miller-Millesen J. L., (2003), "Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: A theory-based approach", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 32, no. 4, pp. 521-547.

Mishra C., Randoy T., Jensen J. I., (2001), "The effect of founding family influence on firm value and corporate governance: A study of Norwegian firms", *Journal of International Financial Management and Accounting*, vol. 12, no. 3, pp. 235-259.

Nicholls A., Cho A. H., (2008), "Social entrepreneurship: The structuration of a field", in Nicholls A. (Ed.), *Social entrepreneurship – New models of sustainable social change* (Paperback Edition), Oxford, Oxford University Press, pp. 99-118.

OECD, (1999), *Principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise*, Paris, OECD.

Pfeffer J., Salancik G. R., (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York, Harper and Row.

Robinson J., (2006), "Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities", in Mair J., Robinson J., Hockerts K. (Eds.), *Social Entrepreneurship*, Basingstoke, UK, and New York, Palgrave Macmillan, pp. 95-120.

Rock R., Otero M., Saltzman S., (1998), *Principles and practices of microfinance governance*, Working paper, ACCION International.

Rouyat J., Diakite B., (2000), *La gouvernance des ONG et des IMF formelles*, Working paper, Association de solidarité et de coopération internationale (GRET) et Institut français de recherche agronomique au service du développement des pays du Sud et de l'outre-mer français (CIRAD).

Shleifer A., Vishny W., (1997), "A survey of corporate governance", *The Journal of Finance*, vol. 52, no. 2, pp. 737-783.

Stryjan Y., (2006), "The practice of social entrepreneurship: Notes toward a resource-perspective", in Steyaert C., Hjorth D. (Eds.), *Entrepreneurship as social change – A third movements in entrepreneurship book*, Cheltenham-Northampton, Edward Elgar Publishing, pp. 35-55.

Thompson J. L., Alvy G., Lees A., (2000), "Social entrepreneurship – A new look at the people and the potential", *Management Decision*, vol. 38, no. 5, pp. 328-338.

Thompson J. L., Doherty B., (2006), "The diverse world of social enterprise – A collection of social enterprise stories", *International Journal of Social Economics*, vol. 33, no. 5-6, pp. 361-375.

Townsend D. M., Hart T. A., (2008), "Perceived institutional ambiguity and the choice of organizational form in social entrepreneurial ventures", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, no. 4, pp. 685-700.

Turnbull S., (2000), *Corporate governance: Theories, challenges and paradigms*, Working paper, Sydney, Macquarie University.

van Kersbergen K., van Waarden F., (2004), "'Governance' as a bridge between disciplines: Cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability and legitimacy", *European Journal of Political Research*, vol. 43, no. 2, pp. 143-171.

Wtterwulghe R., (1998), *La PME : Une entreprise humaine*, Bruxelles, De Boeck.

Zahra S.A., Gedajlovic E., Neubaum D. O., Shulman J. M., (2009), "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges", *Journal of Business Venturing*, vol. 24, no. 5, pp. 512-532.

L'approche européenne de l'entreprise sociale : une mise en perspective internationale

Jacques DEFOURNY[1], Marthe NYSSENS[2]

Résumé

Alors que pratiquement personne ne s'y référait il y a encore une quinzaine d'années, la notion d'entreprise sociale et d'entrepreneuriat social est en train d'opérer une étonnante percée des deux côtés de l'Atlantique. Jusqu'il y a peu, ces débat ont évolué de manière parallèle. Dans une première partie, nous retraçons l'émergence de ces concepts des deux côtés de l'Atlantique. Ensuite nous développons l'approche EMES ancrée dans les réalités européennes. Enfin nous contrastons les différentes écoles de pensée sur des aspects qui apparaissent centraux dans les débats qui animent le champ aujourd'hui.

Abstract

The concepts of social enterprise and social entrepreneurship are making amazing breakthroughs in EU countries and the United States. Until recently, the debates on both sides of the Atlantic have taken place in parallel trajectories with few connections among them. In the first part of the paper, we describe the various conceptualizations in the European and US landscapes. In the second part, we analyze the EMES conception rooted in the European context. This analysis paves the way for the third part, in which we highlight the conceptual convergences and divergences among the different conceptions.

[1] Professeur Ulg, Département d'économie, Centre d'économie sociale.
[2] Professeur UCL, Département d'économie, CIRTES.

Introduction

Alors que pratiquement personne ne s'y référait il y a encore une quinzaine d'années, la notion d'entreprise sociale et d'entrepreunariat social est en train d'opérer une étonnante percée des deux côtés de l'Atlantique. En Europe, on reconnaît à ce nouveau concept une filiation très nette avec les différentes approches qui tentent de cerner l'existence d'un troisième secteur, au-delà du secteur privé capitaliste et du secteur public : économie sociale, économie solidaire, *voluntary sector*. L'entreprise sociale n'est toutefois pas le terme qui désigne toute organisation faisant partie de ces ensembles. Loin de se substituer aux conceptions existantes, la notion d'entreprise sociale et le potentiel analytique qui s'en dégage peuvent être vus comme un éclairage susceptible d'enrichir ces conceptions et de mettre en lumière certaines dynamiques particulières au sein des organisations du troisième secteur. Aux États-Unis, l'idée d'entreprenariat social est relativement large et recouvre des acceptions très variées. Si, ici et là, les mots utilisés sont les mêmes, les réalités qu'ils entendent décrire peuvent être fort différentes. C'est pourquoi, il nous paraît important de clarifier les bases de l'approche européenne de l'entreprise sociale tout en essayant de jeter des ponts entre cette démarche et les écoles de pensée nord-américaines qui utilisent ce même terme. Cette clarification est nécessaire pour favoriser le dialogue entre les approches et contribuer ainsi à l'enrichissement mutuel des capacités d'analyse qui leur sont sous-jacentes. Dans une première partie, nous retraçons l'émergence de ces concepts des deux côtés de l'Atlantique. Ensuite, nous développons l'approche EMES ancrée dans les réalités européennes. Enfin nous contrastons les différentes écoles de pensée sur des aspects qui apparaissent centraux dans les débats qui animent le champ aujourd'hui.

1. L'émergence du concept des deux côtés de l'Atlantique

Aux États-Unis, l'émergence du concept d'entreprise sociale date du début des années 1990. Le lancement, en 1993, par la Harvard Business School, de l'« Initiative entreprise sociale » (*Social Enterprise Initiative*) constitue un des événements-clés de cette période. Depuis lors, d'autres grandes universités (Columbia, Berkeley, Duke, Yale, New York, etc.) et diverses fondations ont mis sur pied des programmes de formation et de soutien pour les entreprises sociales et les entrepreneurs sociaux.

Cependant, aux États-Unis, l'entreprise sociale reste un concept très large et souvent assez vaguement défini. Au demeurant, les concepts d'entreprise sociale, d'entrepreneuriat social et d'entrepreneur social apparaissent, le plus souvent,

comme interchangeables dans ce débat. À la suite de Dees et Anderson, 2006, nous avons proposé de dégager deux grandes écoles : celle des recettes marchandes et celle de l'innovation sociale (Defourny, Nyssens, 2010).

Une première génération de travaux au sein de l'« école des recettes marchandes » définit l'entreprise sociale comme les activités économiques marchandes déployées par les organisations privées non lucratives au service de leur mission sociale. L'entreprise sociale est alors vue comme une réponse novatrice aux problèmes de financement des organisations « nonprofit », lesquelles se heurtent de plus en plus fréquemment à des limites dans la collecte de dons privés ou dans leur recherche de subsides auprès des pouvoirs publics et auprès des fondations (Kerlin, 2006).

Une seconde génération de travaux, au sein de cette même école, étend la notion d'entreprise sociale à un vaste éventail d'organisations qu'elles soient à but lucratif ou non lucratif pourvu qu'elles déploient une activité marchande en vue d'une finalité sociale (Haugh, Tracy, 2004). L'accent est non seulement mis sur l'importance des ressources marchandes mais aussi sur un ensemble de méthodes de gestion issues des entreprises lucratives (Emerson, Twersky, 1996). Dans ce dernier cas de figure, une grande variété d'initiatives développées par les entreprises lucratives - allant du sponsoring et du mécénat à des formes plus innovantes - peuvent s'inscrire dans des stratégies de « responsabilité sociale des entreprises » (RSE), que bien des *business schools* s'empresseront de qualifier d'entrepreneuriat social.

Selon Dees et Anderson (2006), la seconde grande école de pensée donne une place centrale à l'innovation sociale. C'est alors le profil de l'entrepreneur social qui est mis en exergue, ainsi que sa créativité, son dynamisme et son leadership pour concrétiser des réponses nouvelles à des besoins sociaux. La définition de l'entrepreneuriat social proposée par Dees (1998 : 4) est emblématique de cette seconde école de pensée :

> L'entrepreneur social joue un rôle d'agent de changement dans le secteur social en poursuivant une mission de création de valeur sociale, en valorisant les nouvelles opportunités pour soutenir la mission. Il est engagé dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage, agissant avec audace sans être limité, à priori, par les ressources disponibles et finalement en faisant preuve d'un sens de l'engagement vis-à-vis de la mission et des impacts sociaux[3].

L'accent est ici mis sur la nature systémique de l'innovation et sur l'ampleur de l'impact social plutôt que sur le type de ressources mobilisées. L'organisation Ashoka a joué un rôle pionnier dans cette lignée de pensée. Depuis le début des années 1980, elle appuie ce type d'entrepreneurs. Ceux-ci sont souvent présentés comme des héros des temps modernes (Bornstein, 2004).

[3] Notre traduction.

Certains travaux aux États-Unis (Emerson, 2006) soulignent la nécessité de faire converger ces différentes approches dans une caractérisation commune de l'entrepreneuriat social autour de quelques critères centraux : la poursuite d'impacts sociaux, la mobilisation de recettes marchandes ainsi que l'usage des méthodes managériales, quelque soit le statut légal de l'organisation : à but lucratif ou non lucratif, privé ou public. Ces travaux mettent en avant la double ligne de résultats (*double bottom line*), ainsi que la création de valeur ajoutée, tant sociale qu'économique, qui seraient intimement liées (*blended value*).

En Europe, sur le plan institutionnel, l'impulsion majeure est d'abord venue d'Italie, où le Parlement a voté, en 1991, une loi offrant un statut spécifique de « coopérative sociale » à des initiatives qui se multipliaient depuis plusieurs années en mettant sur pied des activités économiques au service d'objectifs sociaux. Ces organisations se sont alors développées de manière très impressionnante, principalement en réponse à des besoins non ou mal satisfaits par le marché ou par l'État.

Après la mise en place du statut de coopérative sociale en Italie, de nouvelles législations ont vu le jour en Europe ces vingt dernières années dans onze pays qui portent sur des statuts juridiques reconnaissant la possibilité de déployer une activité économique tout en poursuivant une finalité sociale (Cecop, 2009). Certains de ces statuts se sont moulés dans le modèle coopératif - tel en France, le statut de « société coopérative d'intérêt collectif » (2001) ou encore, en Pologne, le statut de « coopérative sociale » (2006) - alors que d'autres ne se réfèrent pas explicitement au modèle coopératif, même s'ils y trouvent une part de leur inspiration. Ainsi, en 1995, la Belgique a reconnu la possibilité pour toute société commerciale d'adopter la qualité de « société à finalité sociale » et une législation instituant la « community interest company » a été votée au Royaume-Uni en 2004. Cette loi s'inscrit au sein de la politique du Royaume - impulsée par le gouvernement de Tony Blair qui a lancé une « Coalition pour l'entreprise sociale » et créé une « Cellule entreprise sociale » pour améliorer la connaissance des entreprises sociales et surtout promouvoir le développement de ces dernières dans le pays tout entier.

Constatant des évolutions analogues dans divers pays, un réseau européen de chercheurs s'est constitué en 1996 pour étudier « l'émergence des entreprises sociales » en Europe.

Baptisé EMES, acronyme de ce thème de recherche[4] et couvrant l'ensemble des quinze pays qui formaient alors l'Union européenne, ce réseau a progressivement élaboré une approche commune de l'entreprise sociale que nous développons au point suivant. Aujourd'hui en Europe, coexistent différentes conceptions dans le débat, qui s'entrecroisent. En effet, aux côtés de l'approche EMES, depuis les années 2000, des académiques d'écoles de commerce parmi lesquels Mair et Marti (2006), Nicholls (2006), Mair, Robinson et Hockerts (2006), ont développé le concept de l'entrepreneuriat social tel qu'il avait été façonné en Amérique du Nord. Nicholls (2006), par exemple, propose un continuum de l'entrepreneuriat social allant de l' « activisme volontaire » (*voluntary activism*), fondé seulement sur des dons et du bénévolat, à l' « innovation sociale des entreprises » (*corporate social innovation*), qui consiste en des investissements à risque pour une finalité sociale, réalisés dans le cadre d'une société privée de type capitaliste. Entre ces deux extrêmes, il décline différents types d'organisations sans but lucratif, depuis celles qui sont totalement financées par des subventions jusqu'à celles qui sont entièrement autofinancées. Dans son analyse, seules ces dernières méritent l'appellation « entreprises sociales ». En cela, il rejoint une tendance dominante aux États-Unis.

2. L'approche EMES de l'entreprise sociale

En Europe, ce sont les travaux d'EMES qui ont fourni les premières bases théoriques et empiriques pour une conceptualisation de l'entreprise sociale. Cette approche est le fruit d'un long travail de dialogue entre plusieurs disciplines (économie, sociologie, science politique et management), mais aussi entre les diverses traditions et sensibilités nationales au sein de l'Union européenne. À ce double titre, elle mérite une attention toute particulière.

Dès 1996, le Réseau EMES s'est attelé à construire un « idéal-type » (au sens de M. Weber), c'est-à-dire un modèle synthétisant les caractéristiques principales du nouvel entrepreneuriat observées au sein du secteur de l'économie sociale et solidaire. Les chercheurs ont ainsi épinglé des indicateurs souvent rencontrés leur permettant d'être attentifs à l'émergence de nouvelles entreprises sociales et facilitant également l'analyse d'organisations plus anciennes reconfigurées par les nouvelles dynamiques internes.

---

[4] Désignant de 1996 à 2000 le réseau de chercheurs aux yeux de son commanditaire, la DG Recherche de la Commission européenne, le nom EMES a été conservé lorsque le réseau a poursuivi divers autres projets sur les entreprises sociales et l'ensemble de l'économie sociale et solidaire. Le Réseau EMES rassemble aujourd'hui dix centres de recherche universitaires et des chercheurs individuels spécialisés en ces matières à travers toute l'Europe. Voir le site www.emes.net

Il importe de noter que ces indicateurs ne forment pas l'ensemble des conditions qu'une organisation devrait remplir pour pouvoir être qualifiée d'entreprise sociale. Ce ne sont pas des critères normatifs et d'ailleurs, ils ne se retrouvent pas tous dans l'ensemble des entreprises sociales analysées par le Réseau EMES. Comme déjà évoqué, ils constituent un « idéal-type » qui, à l'instar d'une boussole, peut aider l'observateur ou le chercheur à situer les entités observées les unes par rapport aux autres, et éventuellement à tracer les limites de l'ensemble qu'il considérera comme celui des entreprises sociales.

Les indicateurs énoncés dans les travaux du Réseau EMES sont de deux natures : les uns plutôt de nature économique, les autres à dominante plus sociale. Au sein de ces deux ensembles, on ne manquera pas de reconnaître les caractéristiques habituelles des organisations d'économie sociale et solidaire qui sont ici complétées ou affinées de manière à témoigner réellement d'un nouvel entrepreneuriat (Borzaga, Defourny, 2001).

2.1. Les indicateurs de nature économique

Pour appréhender le caractère économique et entrepreneurial des initiatives envisagées, quatre éléments ont été retenus :

- Une activité continue de production de biens et/ou de services. L'activité productive représente la raison d'être – ou l'une des principales raisons d'être – des entreprises sociales. À l'inverse de certaines organisations *nonprofit* traditionnelles, les entreprises sociales n'ont pas comme activité principale la défense d'intérêts, ni la redistribution d'argent (comme c'est le cas, par exemple, de beaucoup de fondations), mais elles sont directement impliquées, d'une manière continue, dans la production de biens et/ou l'offre de services aux personnes.

- Un degré élevé d'autonomie.
  Les entreprises sociales sont créées par un groupe de personnes sur base d'un projet propre et elles sont contrôlées par ces personnes. Elles peuvent dépendre de subsides publics mais ne sont pas dirigées, que ce soit directement ou indirectement, par des autorités publiques ou d'autres organisations (fédérations, entreprises privées…). Elles ont le droit tant de faire entendre leur voix (*voice*) que de mettre un terme à leurs activités (*exit*).

- Un niveau significatif de prise de risque économique.
  Les créateurs d'une entreprise sociale assument totalement ou partiellement le risque qui y est inhérent. À l'inverse de la plupart des institutions publiques, leur viabilité financière dépend des efforts consentis par leurs membres et par leurs travailleurs pour assurer à l'entreprise des ressources suffisantes.

- Un niveau minimum d'emploi rémunéré.
  Tout comme les organisations *nonprofit* traditionnelles, les entreprises sociales peuvent faire appel à des ressources tant monétaires que non monétaires, et à des travailleurs rémunérés comme à des volontaires. Cependant, l'activité de l'entreprise sociale requiert un niveau minimum d'emploi rémunéré.

2.2. Les indicateurs de nature sociale

Pour caractériser la dimension sociale des initiatives, cinq indicateurs ont été privilégiés :

- Un objectif explicite de service à la communauté.
  L'un des principaux objectifs des entreprises sociales est le service à la communauté ou à un groupe spécifique de personnes. Dans la même perspective, une caractéristique des entreprises sociales est constituée par leur volonté de promouvoir le sens de la responsabilité sociale au niveau local.

- Une initiative émanant d'un groupe de citoyens.
  Les entreprises sociales résultent d'une dynamique collective impliquant des personnes qui appartiennent à une communauté ou à un groupe qui partage un besoin ou un objectif bien défini ; cette dimension est maintenue dans le temps d'une manière ou d'une autre, même si des difficultés à maintenir cette dimension surgissent parfois, lorsque des personnes ayant joué un rôle important dans la création ou le fonctionnement de l'organisation, et dont le leadership concourait de manière significative à la dynamique de celle-ci, s'en retirent.

- Un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital.
  Ce critère renvoie généralement au principe « un membre, une voix », ou tout au moins à un processus de décision dans lequel les droits de vote au sein de l'assemblée détenant le pouvoir de décision ultime ne sont pas répartis en fonction d'éventuelles participations au capital. Même si les propriétaires du capital social ont évidemment leur mot à dire, le pouvoir de décision est généralement partagé avec d'autres acteurs.

- Une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité.
  La représentation et la participation des usagers ou des clients, l'exercice d'un pouvoir de décision par diverses parties prenantes au projet et une gestion participative constituent souvent des caractéristiques importantes des entreprises sociales. Dans bon nombre de cas, l'un des objectifs des entreprises sociales est de promouvoir la démocratie au niveau local par le biais de l'activité économique.

- Une limitation de la distribution des bénéfices.
  Si les entreprises sociales peuvent être des organisations caractérisées par une obligation absolue de non-distribution des bénéfices, elles peuvent aussi être des organisations qui, comme les coopératives dans beaucoup de pays, ont le droit de distribuer des bénéfices, mais de manière limitée – ce qui permet d'éviter un comportement visant à la maximisation du profit.

2.3. Les premiers jalons pour une théorie de l'entreprise sociale

Ainsi cadrée, cette approche peut s'avérer féconde sur le plan empirique. Celle-ci a servi de socle conceptuel et théorique à une série de travaux d'EMES tantôt centrés sur certaines problématiques comme les services aux personnes et le développement local (Borzaga, Defourny, 2001) ou l'insertion professionnelle de personnes marginalisées sur le marché du travail (Nyssens, 2006 ; Davister et al., 2004), tantôt élargis à des réalités d'Europe centrale et orientale (EMES, 2006). En étudiant 151 organismes primés depuis vingt ans par la Fondation Crédit Coopératif en France, Draperi (2003) a retrouvé, au sein de ces organismes, à des degrés divers, la plupart des traits esquissés ci-dessus.

Dans la dernière phase de sa recherche fondatrice, le Réseau EMES a présenté quelques premiers pas pour l'élaboration progressive d'une théorie spécifique de l'entreprise sociale. Ainsi Bacchiega et Borzaga (2001) utilisent les outils offerts par la théorie institutionnelle des organisations pour mettre en lumière la nature innovante des entreprises sociales. En outre, les traits définissant l'entreprise sociale sont interprétés comme formant un système original d'incitants, tenant compte des objectifs (potentiellement conflictuels) poursuivis par les différentes catégories de parties prenantes. De son côté, Evers (2001) développe une analyse plus sociopolitique pour montrer qu'une telle structure, impliquant une pluralité de parties prenantes et poursuivant des objectifs multiples, peut être mieux comprise en faisant appel à la notion de « capital social ». Pour lui, la production de capital social peut aussi devenir un objectif explicite d'organisations comme les entreprises sociales. Quant à Laville et

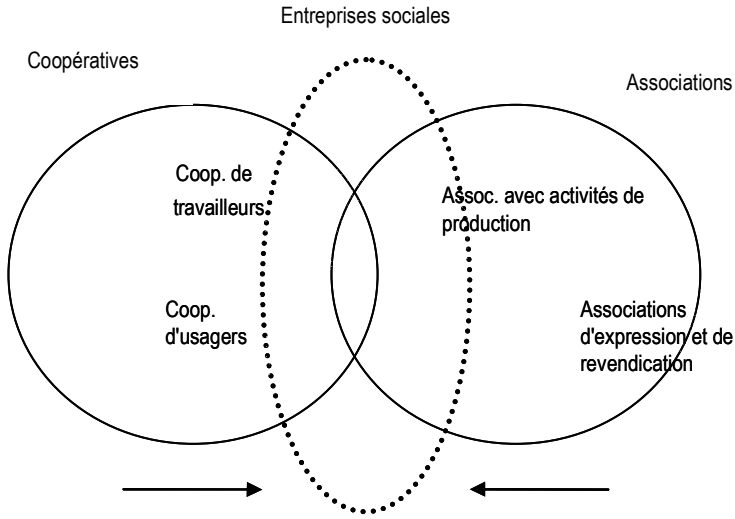
Nyssens (2001), ils proposent des éléments pour une théorie intégrée d'un « idéal-type » de l'entreprise sociale, combinant les dimensions économiques, sociales et politiques de celle-ci. Ils mettent en évidence la nature particulièrement hybride et composite des ressources de l'entreprise sociale et y voient un atout essentiel de celle-ci pour résister aux tendances à l' « isomorphisme institutionnel » qui menacent toutes les organisations de l'économie sociale. À leur tour, ces différentes lignes théoriques ont fourni les hypothèses de travail pour une vaste recherche comparative centrée sur les multiples formes d'entreprises sociales d'insertion à travers l'Union Européenne (Nyssens, 2006).

Sur le plan théorique, on peut encore voir dans le concept d'entreprise sociale le vecteur d'une approche plus intégrée de toute l'économie sociale et solidaire. En effet, l'appréhension de cette dernière souffre régulièrement de deux tensions difficiles à dépasser. La première est celle provenant, d'une part de l'écart existant entre des entreprises offrant toute leur production sur le marché (comme les coopératives en général), et d'autre part des associations dont les activités apparaissent peu économiques et dont les ressources sont entièrement non marchandes, voire non monétaires. Une deuxième tension existe entre les organisations dites d'intérêt mutuel (coopératives, mutuelles et un grand nombre d'associations) qui visent avant tout à servir leurs membres et celles dites d'intérêt général, qui se mettent au service d'une collectivité plus large (par exemple, dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, la coopération au développement, la protection de l'environnement, etc.). Il ne faut cependant pas exagérer cette seconde « tension », qui traduit davantage une différence « historique » entre deux modèles d'action qu'une coupure nette entre les pratiques contemporaines : ainsi, au fur et à mesure de leur développement, de très nombreuses mutuelles et coopératives d'usagers ont offert leurs biens et services à une clientèle non-membre, avec des avantages peu différents de ceux réservés aux membres.

Ces deux tensions peuvent être en partie illustrées par le schéma 1. La première y est figurée par la coexistence de deux sphères bien distinctes : d'un côté celle de la tradition coopérative, qui a généré une littérature et des écoles de pensée spécifiques ; de l'autre celle des initiatives et mouvements associatifs, qui, eux aussi, ont mobilisé de nombreux sociologues et politologues et trouvé une vigueur particulière dans le courant américain des théories *nonprofit*. La seconde tension se représente plus difficilement, mais peut s'imaginer à l'intérieur de chacune des deux sphères si les organisations d'intérêt mutuel figurent plutôt aux extrémités gauche et droite du graphique, tandis que les organisations d'intérêt général se situent davantage vers le centre. Le rôle intégrateur du concept d'entreprise sociale réside avant tout en ce qu'il crée une force d'attraction réciproque entre les deux sphères. Il le fait en désignant, au sein de chaque sphère, des organisations dont il souligne la grande proximité, le choix d'un statut coopératif ou associatif dépendant surtout des dispositifs juridiques offerts par les législations nationales. Enfin, les lignes en pointillés suggèrent encore une autre perspective, en sortant des deux cercles : si l'essentiel des en-

treprises sociales ont la forme de coopératives ou d'associations, elles peuvent également se développer dans le cadre d'autres statuts juridiques, comme en témoigne la mise en place dans certains pays, de cadres légaux visant à favoriser le développement d'entreprises sociales, au-delà des formes associatives et coopératives (voir section 1).

Schéma 1. Les entreprises sociales, à la croisée des secteurs coopératif et *nonprofit*.



3. Les spécificités de l'approche européenne

Venons en maintenant à souligner les spécificités de l'approche EMES et plus particulièrement l'approche européenne par rapport aux approches ancrées plutôt dans un terreau anglo-saxon.

3.1. La structure de gouvernance

Comme rappelé, les entreprises sociales en Europe sont encastrées principalement dans la tradition de l'économie sociale et solidaire et donc associées à une recherche de plus de démocratie économique. Par conséquent, la structure de gouvernance des entreprises sociales a attiré beaucoup plus l'attention en Europe qu'aux États-Unis comme le montre l'approche EMES, de même que les différents cadres légaux visant à promouvoir les entreprises sociales à travers l'Europe.

Tout d'abord, selon les critères EMES, les entreprises sociales sont caractérisées par une grande autonomie dans leurs instances de gouvernance, tant vis-à-vis des pouvoirs publics que des entreprises à but lucratif. Cette condition d'autonomie diverge clairement de la conception du « Social Entreprise Knowledge Network » selon laquelle un projet doté d'une valeur sociale entrepris par une entreprise à but lucratif ou par une entité publique peut être considéré comme entreprise sociale. Pour ce réseau, constitué d'écoles de commerce en Amérique latine ainsi que de la Harvard Busines School, « toute organisation ou entreprise impliquée dans des activités à finalité sociale ou bien dans la production de biens et services à haute valeur sociale peut être considérée comme une entreprise sociale et ce indépendamment de son statut juridique ». (Austin et al., 2004 : xxv)

Deuxièmement, l'idéal-type de l'entreprise sociale tel que défini par EMES inclut le critère d'une dynamique participative, impliquant différentes parties concernées par l'activité. Les diverses catégories de parties prenantes peuvent inclure, entre autres, les bénéficiaires, les employés, les bénévoles, les pouvoirs publics ou encore les donateurs. Ils peuvent être membres voir faire partie du conseil d'administration de l'entreprise sociale qui devient alors la copropriété d'une pluralité de parties prenantes (Bacchiega, Borzaga, 2003). Ce modèle de copropriété est reconnu par une série de législations nationales (Italie, Portugal, Grèce et France). Les parties prenantes peuvent aussi être impliquées dans des instances moins formelles pour participer à la vie quotidienne de l'entreprise (comités d'entreprise, conseil d'usagers…). L'insistance sur différentes formes de démocratie économique s'ancre dans la tradition de l'économie sociale et solidaire. Cette primauté des dynamiques collectives contraste avec l'importance qu'accorde, notamment l'école de l'innovation sociale, au profil individuel des entrepreneurs sociaux et le rôle central que ceux-ci jouent.

Troisièmement, l'un des critères EMES stipule que le pouvoir de décision n'est pas basé sur la détention du capital dans la lignée de la tradition coopérative. Le principe « un membre, une voix » ou du moins le fait que le droit de vote au sein de l'assemblée générale n'est pas fonction du nombre des parts de capital détenues se retrouvent dans les différentes législations européennes mises en place pour encadrer les entreprises sociales.

Enfin, d'après les critères EMES, le pouvoir et les prérogatives des actionnaires sont également limités par des restrictions concernant la distribution des bénéfices. Les cadres légaux européens limitent également le pouvoir des actionnaires des entreprises sociales en interdisant ou en limitant la distribution de bénéfices. L'école des recettes marchandes, dans sa première version, situe explicitement l'entreprise sociale dans le domaine des organisations sans but lucratif, c'est-à-dire des entités dont l'excédent financier est entièrement réinvesti dans l'organisation en vue de réaliser sa mission sociale (il faut toutefois noter que cette conception n'interdit pas aux organisations sans but lucratif de promouvoir des activités commerciales afin de générer des revenus marchands et des bénéfices à affecter à leur mission sociale). Par contre, pour la seconde génération au sein de cette même école ainsi que pour l'école de l'innovation sociale, l'entreprise sociale peut adopter n'importe quelle forme juridique et peut donc, dans certains cas, distribuer des bénéfices aux actionnaires.

Dans le contexte européen, la structure de la gouvernance peut être considérée comme un ensemble de caractéristiques organisationnelles destinées à garantir la poursuite de la mission sociale.

3.2. La notion de risque économique

Un deuxième point de divergence important entre la conception EMES et la majeure partie de la littérature sur l'entreprise sociale réside dans le fait que la présence du risque économique ne signifie pas nécessairement que l'entreprise sociale doive parvenir à la viabilité économique par le biais de seuls revenus issus du marché, ces ressources pouvant avoir un caractère hybride : ressources générées par des activités commerciales, mais aussi subsides publics ou ressources bénévoles.

Bien que l'opinion publique ait tendance à associer le concept de risque économique à une vision marchande, des définitions rigoureuses, y compris celles dans la législation européenne, considèrent comme économique « toute activité consistant à offrir des biens ou des services sur un marché par une entreprise, indépendamment du statut de cette dernière et de son mode de financement » (Cour de Justice de la Commission européenne).

Cette conception semble être partagée dans une large mesure par l'école de l'innovation sociale. En effet, selon Dees (1998), la centralité de la mission sociale

implique une combinaison spécifique de ressources humaines et financières, amenant les entrepreneurs sociaux à explorer tout types de ressources, depuis les donations jusqu'aux revenus marchands. Porter un risque économique, selon les critères EMES, ne signifie pas nécessairement que la pérennité soit assurée uniquement via une activité commerciale ; le point central réside dans le fait que la viabilité financière de l'entreprise sociale dépend des efforts consentis par ses membres pour assurer les ressources suffisantes.

Par contre, pour l'école des recettes marchandes, le degré d'autofinancement (par le produit des ventes) est considéré comme la dimension majeure voire l'axe principal d'ordonnancement des initiatives que l'on peut ranger dans l'entrepreneuriat social, sachant bien sûr que celui-ci est avant tout au service d'une « mission sociale ». Cette vision est partagée par certaines politiques européennes qui appréhendent l'entreprise sociale aux prismes de leur logique marchande. Au Royaume-Uni, par exemple, l'entreprise sociale est avant tout considérée comme « une activité commerciale (business) ayant essentiellement des objectifs sociaux et dont les surplus sont principalement réinvestis en fonction de ces finalités dans cette activité ou dans la communauté, plutôt que d'être guidés par le besoin de maximiser les profits pour des actionnaires ou des propriétaires » (DTI, 2002).

Toutefois, la divergence entre l'école de l'innovation sociale et celle des recettes marchandes autour de la conception du risque économique ne doit pas être surestimée. Considérer l'entrepreneuriat social comme une organisation commerciale est de plus en plus courant parmi les écoles de commerce et les fondations qui encouragent non seulement les initiatives à finalité sociale à adopter des stratégies génératrices de recettes marchandes mais aussi l'utilisation de méthodes managériales inspirées du monde des affaires. Il faut rappeler le rôle majeur joué par un nombre croissant de fondations privées, dotées par de grandes fortunes familiales, souvent d'origine commerciale.

3.3. La production de biens et services et leur relation avec la mission sociale

Dans une conception plutôt classique, la plupart des approches utilisent le terme d'entreprise pour se référer à la production de biens et/ou services. Dès lors, les entreprises sociales, contrairement à certaines organisations sans but lucratif, n'ont généralement pas pour mission principale ni la défense des droits, ni la redistribution de flux financiers (comme c'est le cas, par exemple, des fondations) ; par contre, elles se livrent directement et régulièrement à la production de biens ou à la prestation de services. Cependant, des différences apparaissent entre les différentes écoles de pensée quant à la nature de cette activité de production.

Lorsqu'on parle d'entreprise sociale en Europe, il apparaît que la production de biens et/ou services incarne la mission sociale. En d'autres termes, la nature de l'activité économique doit être intimement liée à la mission sociale : si la mission de l'entreprise sociale est de créer des emplois pour les personnes faiblement qualifiées, l'activité économique elle-même soutient cet objectif d'insertion ; si la mission de l'entreprise sociale est de développer des services sociaux, l'activité économique réside dans la fourniture de ces services, etc. Cette approche est partagée par l'école de l'innovation sociale qui considère que les entreprises sociales mettent en œuvre des stratégies innovantes pour s'attaquer aux besoins sociaux en mettant à disposition des biens ou des services. Bien que le comportement innovant puisse faire référence au processus de production ou à la manière dont sont produits les biens ou services, la mise à disposition de tel bien ou service représente la raison d'être de l'entreprise sociale.

Par contre, pour l'école des recettes marchandes, l'activité commerciale est souvent considérée comme une simple source de revenu, la nature des biens ou services échangés étant secondaire. De ce point de vue, les entreprises sociales peuvent développer des activités commerciales qui sont déconnectées de la mission sociale pourvu qu'elles génèrent des recettes marchandes qui permettent de financer la mission sociale.

3.4. Canaux de diffusion de l'innovation sociale

Finalement, une quatrième spécificité de l'approche EMES découle de l'analyse des interactions entre entreprises sociales et politiques publiques. Cette question est traditionnellement approchée par le biais de l'analyse des organisations (DiMaggio, Powell, 1983). Dans cette perspective, les objectifs et les pratiques des organisations sont partiellement modelés par leur environnement extérieur, y compris par les régulations au sein duquel elles opèrent. Une telle perspective néglige un fait fondamental : la relation entre les entreprises sociales et les politiques publiques n'est pas une relation à sens unique, et les entreprises sociales ne sont pas de simples acteurs « résiduels », comblant les lacunes du marché ou de l'État et sous contrôle de la régulation publique. En réalité, les entreprises sociales influencent également leur environnement institutionnel, et elles ont contribué et continuent à contribuer au développement des institutions et des politiques publiques. Si des entreprises sociales pionnières innovent, les politiques publiques constituent, dans un second temps, un canal majeur de diffusion de l'innovation sociale. Les exigences quant aux structures de gouvernance (non redistribution ou redistribution limitée des profits, copropriété, droit de vote qui n'est pas fonction du nombre des parts de capital détenues) sont autant de signaux qui permettent de soutenir financièrement les entreprises sociales (subventions, exemptions fiscales…). En l'absence de ces contraintes, le ris-

que serait grand que les subventions soient, in fine, distribuées aux actionnaires. En retour, les subventions publiques permettent aux entreprises sociales d'atteindre également des bénéficiaires plus vulnérables en accord avec leur mission sociale.

Aux États-Unis, il est attendu que l'innovation sociale se propage via la croissance de l'entreprise elle-même et/ou avec le support de fondations qui joue le rôle de levier via l'apport de moyens financiers et de compétences professionnelles. Le profil d'entrepreneurs sociaux emblématiques est aussi mis en avant de manière ostentatoire espérant ainsi démultiplier les expériences réussies et diffuser les dynamiques d'innovation sociale.

Conclusions

Même si toutes les pratiques qu'il désigne ne sont pas nouvelles, l'entrepreneuriat social est manifestement dans l'air du temps et il ne cesse de se diversifier, que ce soit dans ses expressions organisationnelles, sectorielles, géographiques ou autres. Comme il s'agit d'une notion très récente, cette diversité croissante et l'ouverture même du concept constituent sans doute des atouts pour ce dernier et des raisons de le prendre au sérieux. Ce sont là aussi les raisons de son succès rapide, tant auprès des responsables publics qu'auprès des acteurs du secteur privé, qui, chacun à leur manière, découvrent ou redécouvrent des possibilités nouvelles de promouvoir en même temps des dynamiques entrepreneuriales et des finalités sociales.

Il apparaît clairement que les différentes conceptions de l'entreprise sociale et de l'entrepreneuriat social sont profondément ancrées dans les contextes sociaux, économiques, politiques et culturels dans lesquels ces organisations naissent. Chaque contexte produit des débats qui lui sont propres. Dans le contexte américain, la forte dépendance vis-à-vis d'acteurs privés pourrait découler d'une certaine croyance implicitement partagée que les forces du marché ont la capacité de résoudre une part croissante des problèmes sociaux. Même si certains mettent l'accent sur la nécessité de mobiliser différents types de ressources, il n'est pas impossible que la présente vague d'entrepreneuriat social agisse comme un processus de hiérarchisation et de sélection des défis sociaux qui méritent qu'on s'y intéresse en raison de leur potentiel à générer des revenus. Dans le contexte européen, le rôle clé des entités publiques dans le champ des entreprises sociales peut réduire celles-ci en instruments pour atteindre des objectifs spécifiques de l'agenda politique avec le risque de freiner les dynamiques d'innovation sociale.

Bibliographie

Austin J.E, Leonard B., Reficco E., Wei-Skillern J., (2006), "Social Entrepreneurship: It's for Corporations too", in Nicholls A. (Ed.), *Social Entrerpreneurship, New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, pp. 169-180.

Bacchiega A., Borzaga C., (2001), "ocial Enterprises as Incentive Structures: an Economic Analysis", in Borzaga C., Defourny J. (Eds), *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York, Routledge, pp. 273-94.

Bornstein D., (2004), *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, New York, Oxford University Press.

Borzaga C., Defourny J. (Eds), (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York, Routledge (paperback edition: 2004).

Borzaga C., Santuari A., (2001), "Italy: from Traditional Co-operatives to Innovative Social Enterprises", in Borzaga C., Defourny J. (Eds), *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York, Routledge, pp. 166-81.

Roelants B. (Coord.), (2009), *Coopératives et entreprises sociales*, Bruxelles, CECOP publications.

Davister C., Defourny J., Grégoire O., (2004), « Les entreprises sociales d'insertion dans l'Union européenne : un aperçu général », *Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives (RECMA)*, n° 293, pp. 24-50.

Dees J. G., (1998), *The Meaning of Social Entrepreneurship*, Stanford University, miméo.

Dees J. G., Anderson B.B., (2006), "Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought", *Research on Social Enterpreneurship*, ARNOVA Occasional Paper Series, vol. 1, no. 3, pp. 39-66.

Defourny J., Nyssens M., (2010), "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences", *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, no. 1.

DiMaggio P.J., Powell W., (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields", *American Sociological Review*, no. 48, pp. 147-60.

Draperi J.-F., (2003), « L'entreprise sociale en France, entre économie sociale et action sociale », *Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives (RECMA)*, n° 288, pp. 48-66.

DTI, (2002), "Social Enterprise. A Strategy for Success", Department of Trade and Industry, London, www.dti.gov.uk/socialenterprise/strategy.htm

Emerson J., (2006), "Moving Ahead Together: Implications of a Blended Value Framework for the Future of Social Entrepreneurship", in Nicholls A. (Ed.), *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*, New York, Oxford University Press, pp. 391-406.

EMES European Research Network, (2006), *Study on Promoting the Role of Social Enterprises in CEE and the CIS*, Initial Overview Study for the UNDP-BRC (Bratislava Regional Centre).

Evers A., (2001), "The Significance of Social Capital in the Multiple Goal and Resource Structure of Social Enterprise", in Borzaga C., Defourny J. (Eds), *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York, Routledge, pp. 296-311.

Kerlin J., (2006), "Social Enterprise in the United States and Abroad: Learning from our Differences", in *Research on Social Enterpreneurship*, ARNOVA Occasional Paper Series, vol. 1, no. 3, pp. 105-125.

Laville J.-L., Nyssens M., (2001), "The Social Enterprise: Towards a Theoretical Socio-Economic Approach", in Borzaga C., Defourny J. (Eds), *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York, Routledge, pp. 312-32.

Mair J., Marti I., (2006), "Social Enterpreneurship Research: a Source of Explanation, Prediction and Delight", *Journal of World Business*, no. 41, pp. 36-41.

Mair J., Robinson J., Hockerts K. (Eds.),(2006), *Social Entrepreneurship*, New York, Palgrave Macmillan.

Nicholls A., (2006), *Social Entrerpreneurship. New Models of Sustainable Social Change*, New York, Oxford University Press.

Nyssens M. (Ed.), (2006), *Social Enterprise - At the crossroads of market, public policies and civil society*, London and New York, Routledge.

La société de l'information : un modèle de régulation autogestionnaire ?

Suzy CANIVENC[1]

Résumé

Cet article interroge l'éventuel renouveau de l'utopie autogestionnaire comme modèle de régulation alternatif à l'heure de la société de l'information.

En confrontant les discours et pratiques de deux coopératives autogérées, deux entreprises TIC et deux communautés des TIC, il s'agit de « mettre à l'épreuve » ces trois types de structures pour en souligner les similitudes et les différences, les apports mais également les limites.

Les constats, de prime abord ambivalents et pessimistes, se révèlent effectivement porteurs d'un « modèle » alternatif mais qui reste fragile et nécessite de rompre certains présupposés socio-organisationnels.

Abstract

This article questions a possible resurgence of self-government utopia as regulation alternative model for the information society.

By confronting speeches and practices of two self-governed firms, two ICT firms and two communities of ICT, this text tries to "test" these three types of structures to underline theirs similarities and differences, provisions but also limits.

Our ambiguous and pessimistic conclusions reveal a real alternative "model" but which remains fragile and requires breaking some presupposed.

[1] Docteur en Sciences de l'information et de la communication.
Chercheur associé au PREFics, EA 3207, Université européenne de Bretagne – Rennes 2 (France).
Chargée d'études au Collège coopératif de Bretagne (France).
Formatrice à l'AFTEC-Rennes (France).
Suzy_canivenc@yahoo.fr

Après avoir déchaîné les passions dans les années 1970, l'utopie autogestionnaire semble être aujourd'hui totalement tombée dans l'oubli. Elle pourrait cependant refaire une tonitruante apparition en pleine crise du capitalisme avec l'attribution du prix Nobel de l'économie 2009 à la politologue Elinor Ostrom pour son travail sur les « commons ». En témoigne le titre de l'article récent de Michel Rocard (2009) : « Le prix Nobel d'économie pour l'autogestion ».

Les « commons » renvoient en effet à une forme spécifique de propriété et de gouvernance qui place les décisions collectives des « communautés » au centre du jeu socio-économique. En soulignant l'efficience d'un tel mode de régulation, Elinor Ostrom ouvre une voie alternative aux modèles traditionnels de l'État et du marché qui n'aurait certainement pas déplu à Pierre-Joseph Proudhon - considéré par Jean Bancal (1970) comme le « père de l'autogestion ».

Ce modèle organisationnel - pourtant réputé utopique et désuet - se révèle en effet d'une étonnante actualité dans le cadre d'une société dite « de l'information », basée sur des biens non exclusifs et non rivaux qui rendent caduque la propriété privée ainsi que sur de nouvelles technologies qui offrent l'espoir d'une plus large démocratie.

Nourrissant l'utopie d'une diffusion totale des informations, ce nouveau régime technico-socio-économique offre ainsi la promesse d'une « altérité politique radicale » (Unesco, 2005) marquant « le dépassement des « vieux clivages » (Neveu, 2006) entre « ceux qui produisent et ceux qui gèrent la société […] entre ceux qui ont le monopole de la pensée et ceux qui en sont toujours exclus » (Lojkine, 1992).

Dès les débuts de la société de l'information, les théoriciens et promoteurs de l'autogestion ont fondé nombre de leurs espoirs sur l'évolution des techniques, et notamment les technologies de l'information et de la communication (TIC), pour faire advenir une société autogérée. Comme l'explique Edmond Maire (1976) : « de même qu'il y a cinquante ans, on affirmait que le socialisme serait l'enfant naturel de la révolution industrielle, certains avancent aujourd'hui qu'il sera le fruit des mutations engendrées nécessairement par la révolution scientifique et technique ». D'aucuns se sont même risqués en paraphrasant Lénine « Le socialisme c'est les soviets plus l'électricité » à dire : « le socialisme, c'est l'autogestion plus l'ordinateur ». Tout en affichant une certaine mesure, Edmond Maire (1976) semblait d'ailleurs partager cet optimisme : « Sans croire que la révolution scientifique et technique soit toujours positive, celle-ci peut, soumise aux impératifs de l'être humain, rendre plus actuelle, crédible et nécessaire, la perspective de l'autogestion. »

Les auteurs qui se sont intéressés à l'autogestion dans une perspective actualisée nous en livrent cependant deux interprétations bien différentes.

L'une, notamment promue par Jean Lojkine (1992), perçoit dans *La révolution informationnelle* l'avènement d'un régime technico-socio-économique réactualisant

réellement l'utopie autogestionnaire et facilitant sa mise en pratique avec pour perspective un nouveau modèle de régulation plus émancipateur.

L'autre, défendue par Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999), y voit tout au contraire le détournement de la rhétorique autogestionnaire par le capitalisme désireux de se doter d'un « nouvel esprit » plus légitime et mobilisateur. Loin de la rupture révolutionnaire annoncée, on assisterait ainsi au maintien du même mode de régulation aliénant, pourtant en crise depuis des décennies mais capable de se régénérer par l'intégration des critiques qui lui sont adressées.

La réflexion déroulée dans ce texte est issue d'une thèse en Sciences de l'Information et de la Communication (SIC), soutenue fin 2009.

L'objectif de ce travail de recherche fut de « mettre à l'épreuve » (Popper, 1992) les hypothèses de Jean Lojkine, Luc Boltanski et Eve Chiapello en s'interrogeant sur les innovations socio-organisationnelles dont sont porteuses les nouvelles formes organisationnelles et les expérimentations autogérées à l'heure de la société de l'information.

Ce travail s'appuie ainsi sur l'étude des discours et des pratiques organisationnelles de :

- Deux coopératives autogérées que nous nommerons Coopcom et Imprim'coop en référence à leur cœur de métier et statut juridique ;
- deux entreprises du secteur des TIC : une Société de Services en ingénierie informatique (SSII) que nous nommerons SI et un éditeur de logiciels rebaptisé Log ;
- deux organisations médiatisées par les TIC : un réseau de Sociétés de services en logiciels libres (SSLL) nommé Libre entreprendre et la Wikipédia francophone.

Ce travail a commencé par une phase d'immersion d'un mois dans chacune des quatre premières entreprises qui ont ensuite été suivies sur plusieurs années. Il s'est poursuivi avec l'analyse de la Wikipédia francophone à partir de ses métapages, pages annexes au contenu encyclopédique où les contributeurs peuvent légiférer sur leur communauté. Enfin, le réseau Libre Entreprendre a été analysé à la lumière des multiples documents organisationnels mis en ligne pour et par le réseau, complétés d'une interview du « collectif Easter-Eggs », SSLL membre du réseau.

Ce travail empirique de comparaison fut ensuite confronté à de multiples références théoriques en sciences humaines dans l'objectif d'identifier les similitudes et les différences ainsi que les apports et limites respectifs de ces trois types de structures, dans une perspective qui se veut critique mais constructive.

1. Les entreprises TIC : un « changement de type 1 »

1.1. Des discours inspirés de la rhétorique autogestionnaire

Dans la droite ligne des travaux menés par Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) sur *Le nouvel esprit du capitalisme* à partir d'un corpus de textes managériaux des années 1990, les discours institutionnels de SI et Log puisent largement dans la rhétorique autogestionnaire et, plus largement, celle de l'Économie sociale en prônant une économie au service de l'homme.

Sites internet et intranet, chartes internes et documents institutionnels prônent ainsi pêle-mêle « un pouvoir partagé », des « prises de décisions collégiales », le passage « d'une logique d'obéissance à une logique de la responsabilité », la « fin du lien de subordination ».

Tous les membres sont ainsi considérés comme des « acteurs et décideurs » de l'entreprise et doivent pouvoir, à ce titre, accéder à toutes les informations nécessaires et à la prise de parole pour s'impliquer pleinement dans les prises de décisions.

Pour faire de chaque salarié un « co-entrepreneur », la formation devient essentielle. Il ne s'agit cependant plus de former des professionnels mais des « citoyens libres et responsables ».

Participation, implication, coopération, confiance, responsabilité, autonomie, convivialité et épanouissement sont ainsi les maîtres mots de ces discours humanistes qui envahissent les entreprises contemporaines.

Au travers de ces discours, c'est tout le travail et l'entreprise qui se trouvent réhabilités, voire « réenchantés », mais ce sont également les relations hiérarchiques qui se voient bouleversées de fond en comble. Les représentations habituelles s'en trouvent ainsi inversées : l'entreprise devient un lieu non plus conflictuel mais consensuel, le travail n'est plus un labeur mais une source d'épanouissement, le supérieur n'est plus considéré comme un hiérarchique mais un copain.

Les relations hiérarchiques conflictuelles s'effacent ainsi derrière des relations amicales bon enfant où le tutoiement, l'humour et les activités ludiques sont de rigueur.

Une évolution particulièrement flagrante dans les entreprises du secteur des nouvelles technologies comme l'expliquent Gérard Valenduc et Patricia Vendramin (2001) : « le nouveau modèle du travail "high-tech'' est souvent décrit de manière idéalisée : la fin des hiérarchies, la convivialité, la créativité, l'autonomie, le travail en groupe et des rémunérations élevées ».

1.2. Une mise en pratique limitée des principes autogestionnaires

Au-delà des discours, l'analyse des pratiques organisationnelles nous montre que la nature même du travail d'informaticien favorise effectivement le développement de pratiques plus coopératives et égalitaires. Les métiers de l'informatique nécessitent en effet une diversité de compétences et confrontent régulièrement les ingénieurs à des problèmes techniques, incitant les salariés à solliciter l'aide de leurs collègues.

Les entreprises TIC représentent ainsi un support effectivement propice au développement de pratiques autogestionnaires.

Mais ces tendances autogestionnaires restent largement limitées au micro-niveau des équipes de travail. Leur développement à tous les niveaux de l'organisation est directement entravé par deux facteurs :

- Le premier est organisationnel et signe la persistance de la division générale entre les domaines stratégiques - accaparés par les dirigeants - et les domaines techniques - dans lesquels sont cantonnés les ingénieurs. On reconnaît ici une déclinaison de la coupure taylorienne entre les tâches de conception et d'exécution, calque de la distinction hiérarchique entre dirigeants et dirigés que l'autogestion a justement vocation à éradiquer.

- Le second facteur est communicationnel et signe la persistance du schéma unidirectionnel issu des sciences de l'ingénieur qui relie de manière unidirectionnelle et descendante ces deux catégories ainsi séparées.

Le développement des pratiques autogestionnaires au sein de ces deux entreprises TIC est ainsi clairement limité par la persistance des conceptions organisationnelles et communicationnelles classiques. Des constats déjà effectués par nombre d'auteurs en sciences humaines dont Bernard Miège (1989), Michel Crozier (1991), Daniel Linhart (1991), Bernard Floris (1996), ou encore Thomas Coutrot (1998).

Dans ces conditions, les innovations socio-organisationnelles amorcées ont toutes les chances de s'apparenter à un « changement de type 1 », concept « palo-altien » désignant un changement pour le moins paradoxal qui modifie les éléments du système sans toucher au « cadre » et où finalement « plus ça change, plus c'est la même chose » (Watzlawick et al., 1975).

Face à ces constats, force est de constater que l'utopie autogestionnaire incarne une critique toujours valide quant aux entreprises contemporaines, même celles qui sont au cœur de la société de l'information.

Mais qu'en est-il de sa mise en pratique ? Les expérimentations autogérées initient-elles réellement des pratiques organisationnelles et communicationnelles alternatives et subversives ?

2. Les coopératives autogérées : un modèle innovant mais éphémère

En nous appuyant sur l'exemple de Coopcom et d'Imprim'coop, nous avons pu constater l'altérité radicale dont sont porteuses les organisations autogérées.

2.1. Des principes et dispositifs organisationnels atypiques

Basées sur le partage intégral du pouvoir et le refus de distinguer « dirigeant » et « dirigé », ces deux coopératives ont décrété des principes organisationnels atypiques dès leur origine :

- Obligation pour chacun d'être à la fois travailleur et associé ;
- exclusivité de la propriété de l'entreprise aux salariés ;
- participation de tous aux prises de décisions selon le principe coopératif 1 homme = 1 voix ;
- égalité salariale ;
- limitation de la spécialisation des fonctions et partage du travail.

Pour mettre en œuvre ces principes égalitaristes et libertaires, ces deux coopératives ont adopté des dispositifs organisationnels originaux : attribution tournante du rôle de dirigeant par tirage au sort ou élection parmi les membres, mission hiérarchique inexistante ou limitée à l'animation des débats collectifs, réunions collectives et pluridisciplinaires, enchevêtrement complexe d'instances de prises de décisions, rotation des tâches, formations réciproques, etc. S'y ajoute une culture d'entreprise très forte qui s'ancre dans l'univers politique d'extrême gauche pour Coopcom et dans l'univers ouvrier syndicaliste pour Imprim'coop. Cette « idéologie organisationnelle » (Mintzberg, 2003) facilite la convergence des opinions lors des prises de décisions, nourrit la motivation de chacun et permet à la structure de bénéficier d'une forte cohésion. L'importance de cette culture commune se révèle notamment lors des embauches où les candidats sont sélectionnés sur un « profil culturel » (Sainsaulieu et al., 1983) et idéologique plutôt que technique et professionnel.

Autant d'éléments qui vont permettre à ces organisations de mettre en pratique une autogestion élargie à tous les domaines de l'entreprise (et non plus seulement limitée aux domaines techniques) dans le but d'outrepasser la sacro-sainte coupure entre la conception et l'exécution du travail, les domaines stratégiques et techniques, les dirigeants et les dirigés.

Mais leur volontarisme en la matière matérialisé par ces dispositifs atypiques se heurte rapidement à de nombreuses difficultés qui viennent limiter la portée subversive de ces organisations et les faire progressivement dévier de leurs objectifs originaux.

2.2. Un modèle alternatif limité par de nombreux facteurs

Au niveau macro, ces expérimentations se heurtent en premier lieu à des contraintes contextuelles qui pèsent sur leur maintien et leur développement.

Le contexte socioculturel actuel semble en effet peu porteur pour ces expérimentations, victimes d'un certain rejet de la part de la société de plus en plus incrédule envers l'utopie qui les inspire. Plus globalement, la culture française serait peu favorable au développement des formes organisationnelles autogérées. C'est notamment l'hypothèse défendue par Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) pour qui les représentations qui dominent en France en matière de pouvoir, de groupe et de débat entraînent une forte suspicion à l'encontre de ces expérimentations et seraient même incompatibles avec leur développement.

Le contexte socio-économique semble également de plus en plus contraignant pour les organisations autogérées. En faisant désormais du client le nouveau patron de l'entreprise, l'économie de marché contrecarre en effet directement l'utopie autogestionnaire basée sur le rejet de toute hiérarchie instaurant une domination de l'homme sur l'homme. Ainsi, les contraintes viennent aujourd'hui moins de l'intérieur de l'entreprise - de sa hiérarchie et de son patron - que de son environnement - le marché et le client. De nouvelles contraintes contre lesquelles l'autogestion à petite échelle, exclusivement axée sur l'organisation interne de l'entreprise, ne peut pas grand-chose. Parallèlement, le contexte économique hyperconcurrentiel délite les réseaux économiques parallèles auparavant formés par les coopératives, les syndicats, les associations, les partis politiques de gauche, etc. Les exigences économiques actuelles viennent également limiter les possibilités de polyvalence et de rotation des tâches assurant une prise en charge collective de l'activité et participant au partage du pouvoir. L'exigence de rentabilité et de compétitivité incite en effet chacun à se spécialiser.

Autant de facteurs contraignants qui font de l'autogestion une forme organisationnelle limitée en nombre.

Au niveau méso, les organisations autogérées font également face à des limites organisationnelles, notamment en taille.

Ce mode de fonctionnement basé sur un partage total du pouvoir est en effet conditionné par l'égale et la pleine participation de tous. Ce qui devient difficile au-delà d'un certain seuil.

Certains auteurs ont tenté de déterminer plus précisément cette taille critique au-delà de laquelle la mise en pratique de l'autogestion devient laborieuse. Daniel Mothé (1980), s'appuyant sur les travaux des psycho-sociologues, fixe la limite à une vingtaine de personnes. Albert Meister (1974), s'appuyant quant à lui sur la socio-

métrie, fixe la limite à douze. Nos deux études de cas semblent confirmer cette dernière estimation.

Il est à noter que l'autogestion a déjà été expérimentée à une échelle bien plus large en Algérie, en Yougoslavie ou encore au Pérou par exemple. Ces expérimentations s'éloignent cependant de celles dont nous traitons dans ce travail puisqu'elles ont été « décrétées par le pouvoir central » (Meister, 1981). Ce qui n'est pas le moindre des paradoxes pour des expériences dites « autogestionnaires ».

C'est un tout autre processus qui se dessine actuellement en Amérique latine et notamment en Argentine où de nombreuses entreprises mises en faillite suite à l'effondrement économique de 2001 sont récupérées par les ouvriers qui les refont tourner en autogestion (Lewis et Klein, 2005). Mais si ces expérimentations partent ici réellement de la base, elles se rapprochent cependant de la réaction « d'autodéfense » (Georgi, 2008) de LIP dont l'objectif premier est moins de proposer une alternative que de sauver des emplois.

Au niveau micro enfin, la mise en pratique de l'autogestion se heurte quotidiennement à des limites purement humaines, liées à des facteurs sociaux, psychologiques, comportementaux, etc.

Les dispositifs organisationnels témoignant de la forte volonté égalitariste qui structure ces organisations ne sont en effet pas suffisants pour assurer une égalité réelle. Ils ne résolvent en rien les inégalités culturelles et psychosociologiques des membres.

À l'encontre du projet initial sur lequel est fondé toute expérimentation autogestionnaire, une hiérarchie informelle émerge progressivement, liée à l'investissement, à l'expérience, au charisme et à l'ancienneté. Certains domaines complexes mais pourtant stratégiques sont également accaparés par les membres les plus compétents.

Progressivement, l'organisation - supposée « horizontale » - se structure ainsi en deux lignes :

- celle des leaders hyper-investis, charismatiques, anciens et compétents ;
- celle des « retraitistes » (Sainsaulieu et al., 1983), plus jeunes, moins expérimentés et moins politisés.

En opposition totale avec l'idéal libertaire, on constate ainsi la réémergence progressive de la domination sous toutes les formes identifiées par Max Weber (1995) : charismatique, traditionnelle-gérontocratique et rationnelle-légale.

L'égalité salariale devient quant à elle de plus en plus difficile à maintenir lorsque les inégalités d'investissement et de compétences commencent à se faire sentir, encourageant à briser l'égalité salariale au nom même de l'égalité.

L'autonomie permise par l'absence de hiérarchie officielle peut, elle aussi, avoir des effets pervers. Au début de l'aventure, lorsque l'enthousiasme et la motivation dominent, cette autonomie peut engendrer un surinvestissement de l'individu dans

ce projet qui lui semble réaliser son idéal sociopolitique. Il en vient à s'auto-exploiter, en opposition totale avec l'idéal émancipateur de l'autogestion.

Mais au fur et à mesure du délitement de la culture et du projet commun, la motivation et le consensus laissent place aux attitudes individualistes et aux chamailleries qui enveniment les débats, en opposition avec l'idéal solidaire.

Cette évolution dégénérative entraînera l'éclatement douloureux de la coopérative dans le cas de Coopcom et son immobilisme dans le cas d'Imprim'coop, cette dernière étant actuellement divisée en deux clans qui se déchirent et paralysent les débats : celui des militants de la première heure et celui des jeunes gestionnaires.

Les « imperfections » humaines et la complexité des relations interpersonnelles introduisent ainsi des distorsions de taille entre, d'un côté, le projet et ses finalités et, de l'autre, sa mise en pratique et ses conséquences réelles. Au point que l'autogestion semble parfois enfanter l'inverse de ce qu'elle prône.

Dès lors, les organisations autogérées sont-elles vouées à dégénérer ? Telle est l'hypothèse défendue par Albert Meister (1974) à la suite des nombreuses études qu'il a menées sur les coopératives, les associations, les communautés de travail ou encore l'autogestion yougoslave et péruvienne. Après plusieurs dizaines d'années passées à analyser au plus près ces formes organisationnelles atypiques, cet auteur aboutit à l'hypothèse d'une dégénérescence progressive et inéluctable passant par « quatre stades caractéristiques de la vie de ces groupes » :

- Le stade de « la conquête » où l'enthousiasme et l'espoir dominent. La « démocratie directe » et l'égalité règnent alors dans ces structures basées sur une « idéologie qu'elles veulent porter au monde extérieur » ;

- la phase de « la consolidation économique » où des divergences et les influences extérieures commencent à peser sur le fonctionnement démocratique. La survie économique oblige à adopter des méthodes de gestion plus rationnelles et à modifier les principes organisationnels. L'idéalisme des premières années s'essouffle en même temps que la motivation des membres et les pratiques égalitaristes qui en découlaient sont remises en cause au nom de l'efficacité. Une hiérarchisation émerge alors, tant dans les revenus que les postes, avec un renforcement des pouvoirs du Conseil d'administration amorçant un passage de la « démocratie directe » à la « démocratie déléguée ». Cette deuxième phase est une période de transition faite de déchirements « entre gestionnaires d'une part, et militants fidèles aux buts fixés à l'origine d'autre part », qui peut entraîner le blocage ou la mort du groupe ;

- la période de « la coexistence » qui marque le renoncement aux idéaux originaux, l'adaptation au contexte économique mais également culturel et la montée de la « démocratie déléguée » ;

- Albert Meister entrevoit enfin une quatrième phase possible : celle du « pouvoir des administrateurs » où les responsables non élus (les experts et autres spécialistes) règnent en maîtres.

S'appuyant sur les travaux d'Albert Meister et sur leurs propres observations, les conclusions de Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) sont sans appel : « les principes de dégénérescence des structures participatives sont inscrits dans leur propre mise en application ».

Nos conclusions se veulent plus mesurées. Si la trajectoire d'Imprim'coop confirme en grande partie les hypothèses d'Albert Meister, celle de Coopcom y introduit des nuances de taille. Voici une expérimentation autogérée qui a éclaté au bout de dix ans pour donner naissance à trois nouvelles structures autogérées grâce au partage des actifs et des clients.

La trajectoire de Coopcom nous montre ainsi que l'éclatement de la structure, loin de signifier l'arrêt de l'expérimentation, peut au contraire en faire intrinsèquement partie en permettant aux organisations autogérées d'échapper à la loi dégénérative mise en évidence par Albert Meister.

Une idée notamment défendue par René Lourau (1980) qui adjoint à l'inéluctable dégénérescence des organisations autogérées postulée par Albert Meister leur inéluctable dissolution.

Si l'autogestion incarne donc bien un modèle alternatif, celui-ci ne peut être qu'éphémère. Une perspective qui hypothèque sérieusement ses chances de s'institutionnaliser et d'incarner un nouveau modèle de régulation fiable et viable.

3. Les organisations médiatisées par les TIC : un modèle ambivalent et limité

Au cours de notre travail s'est cependant révélé un nouveau terrain, qui nous a un temps paru pouvoir changer la donne : celui des organisations médiatisées par les TIC, en plein développement depuis le renouveau des logiciels libres et l'avènement de l'internet de deuxième génération dit « participatif ».

3.1. Des principes organisationnels qui s'inspirent de l'autogestion

Ces « communautés » prônent en effet des principes de fonctionnement très proches de l'autogestion, au point parfois d'utiliser ce terme pour se qualifier.

Tel est le cas de Libre Entreprendre, un réseau formé par quinze SSLL qui ambitionne d'étendre « les valeurs du logiciel libre à leur fonctionnement interne et au fonctionnement du réseau »[2]. La charte de ce réseau proclame ainsi qu'« une Entreprise libre est un groupe auto-géré d'individus ».

La Wikipédia, encyclopédie participative emblématique du « web 2.0 », préfère pour sa part le terme d'« auto-organisation ». Ce concept issu des sciences dures présente en effet l'avantage d'être moins idéologisé que celui d'autogestion. Il n'en fut pas moins utilisé par des théoriciens de l'autogestion comme Cornélius Castoriadis (1983) et Pierre Rosanvallon (1983). Quoiqu'il en soit, Wikipédia se revendique d'un mode d'organisation qualifié de « laisser-faire », très proche de l'utopie autogestionnaire car basé sur « un égal droit de participation pour tous, sans égard à l'âge, la compétence ou l'origine, en même temps qu'un minimum de règles, qui peuvent d'ailleurs être ignorées si elles nuisent au travail »[3]. Une hypothèse notamment défendue par Sylvain Firer-Blaess (2007 a) qui établit des « liens forts » entre Wikipédia et « différentes pensées ayant pour thème l'anarchisme théorique » ainsi que l'« un de ses pendants pratiques, l'autogestion ou auto-organisation ».

Ces expérimentations semblent ainsi réellement allier l'utopie autogestionnaire aux potentialités intrinsèques des nouvelles technologies, comme un point de jonction entre nos deux terrains précédents. Vont-elles pour autant parvenir à dépasser les difficultés intrinsèques à la mise en pratique de l'autogestion et être capables de contrecarrer son évolution dégénérative ?

3.2. Une filiation idéologique ambivalente

Il est d'emblée nécessaire de souligner l'ambivalence idéologique de ces expérimentations qui semblent tiraillées entre deux modes de régulation, comme l'illustre bien l'opposition entre le mouvement du logiciel libre et celui de l'open source.

Le monde du « libre » n'est en effet pas monolithique et deux univers culturels « assez nettement opposés » (Broca, 2008) semblent y cohabiter.

Le premier est représenté par le courant historique des logiciels libres : celui tracé par la Free Software Foundation (FSF) créé en 1985 par Richard Stallman et qui revendique un réel ancrage idéologique à vocation politique. Ici, « la performance technologique est une préoccupation secondaire par rapport au mouvement social que représente le logiciel libre, et aux principes qu'il défend » (Broca, 2008). Ce dont témoigne bien Richard Stallman lui-même : « que le logiciel libre aboutisse aussi à du logiciel efficient et puissant a été une surprise pour moi, et je m'en réjouis

[2] http://www.libre-entreprise.org/index.php/Charte
[3] http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikipédia

[…]. J'accorde bien plus de valeurs aux principes de "liberté", "égalité" et "fraternité" qu'à celui de la "qualité" » (Moineau et Papathéodorou, 2000).

La seconde « philosophie » s'incarne dans le mouvement de l'Open Source Initiative (OSI), qui s'inscrit bien plus dans une culture technique avec un objectif de performance. Ici, « les logiciels libres doivent être défendus pour l'unique raison qu'ils sont meilleurs que les logiciels propriétaires ! » (Broca, 2008).

Le réseau Libre Entreprendre témoigne bien de cette ambivalence. À niveau égal de l'idéal démocratique, ce réseau place également une valeur peu promue par l'univers autogestionnaire et qui se révèle ici centrale : la compétence.

C'est en effet moins sur l'utopie autogestionnaire que repose prioritairement la culture de ce réseau que sur celle des « *hacker*[4] ». Si ces deux cultures se recoupent en de nombreux points - en prônant liberté, égalité et coopération - les hackers se fixent un « objectif premier de performance et d'excellence technologique » (Castells, 2001) qui les éloignent de l'univers autogestionnaire.

Ainsi, le réseau Libre Entreprendre ne se revendique d'aucun ancrage idéologique. Comme l'expliquent les membres de Easter-Eggs, SSLL membre du réseau : « [la charte du réseau] est peut-être en rupture avec l'idéologie capitaliste mais elle n'a pas de vocation idéologique. Elle pose seulement des principes nous semblant fondamentaux pour travailler dans une structure commune, différemment de ce qui se fait habituellement.[5] »

Les discours des membres du réseau Libre Entreprendre entretiennent cependant la confusion en faisant preuve d'une réelle volonté subversive très proche de l'utopie autogestionnaire : « Nous espérons qu'il y a une vraie dimension subversive dans ce que nous avons mis en place. Ce qui est certain c'est que notre forme d'organisation est une sortie potentielle du postulat qui veut qu'une entreprise soit nécessairement capitalistique et hiérarchique.[6] »

3.3. Des limites similaires à celles de l'autogestion

Ces expérimentations centrées sur les TIC connaissent par ailleurs des difficultés et limites très proches de celles rencontrées par nos deux coopératives autogérées.

La limite organisationnelle de la taille se retrouve chez les membres d'Easter-Eggs témoignant de leur difficulté à faire « tourner la gérance[7] » au-delà de quinze membres.

---

[4] www.libre-entreprise.org/index.php/Charte

[5] « Easter-Eggs : entreprise libre ? Entretien avec le collectif Easter-Eggs », (2007), Propos recueillis par Emmanuel Dessendier. *EcoRev*, n° 28.

[6] Idem.

[7] Idem.

Elle se révèle de manière encore plus flagrante dans le cas de la Wikipédia francophone qui, au fur et à mesure de son agrandissement, dévie peu à peu d'une communauté autogérée vers une communauté hétérogérée (Canivenc, 2010).

Progressivement, une hiérarchie de grade s'est mise en place opérant une distinction entre les simples « contributeurs », les « administrateurs » et les « arbitres »[8], pourvus de pouvoirs différents sur la communauté et ses membres. Cette structure de grade basée en partie sur la notoriété et la compétence se double d'une hiérarchisation liée à l'ancienneté qui toutes deux contreviennent à l'idéal d'égalité « sans égard à l'âge, la compétence ou l'origine ».

L'analyse des métapages de la Wikipédia francophone témoigne également d'une prolifération des règlements allant à l'encontre de l'organisation « laisser-faire » et de la limitation des règles prônées par Wikipédia. Tout comme les expérimentations autogestionnaires à grandes échelles, cette communauté s'enfonce progressivement dans la bureaucratie.

L'organisation de la communauté semble ainsi progressivement confisquée par les gradés et les anciens qui la rendent de plus en plus contraignante, notamment à l'égard des nouveaux membres qui se font de plus en plus rares.

Tout comme les organisations autogérées, Wikipédia semble ainsi elle aussi connaître une « inéluctable dégénérescence » (Meister, 1974), une évolution dégénérative particulièrement bien retranscrite par Sylvain Firer-Blaess (2007 b). Dans ses premiers temps, Wikipédia s'apparente ainsi à une « saine anarchie » sans hiérarchie ni règle. Wikipédia est alors principalement composée de chercheurs, formant une communauté restreinte et homogène qui n'est pas sans rappeler celle formée par les pionniers du net analysée par Patrice Flichy (2001). La notoriété croissante de Wikipédia lui amène alors de nouveaux contributeurs, dont les intentions ne sont pas toujours celles attendues et dont l'arrivée tonitruante sera qualifiée d' « invasions barbares ». Pour réfréner les pratiques « déviantes », une « structure normative plus stricte » va être mise en place, bousculant les principes originels.

Aujourd'hui, l'encyclopédie fait face à un déclin du nombre de nouveaux contributeurs, témoignant de son essoufflement[9].

Wikipédia semble ainsi démontrer une nouvelle fois l'inéluctable déclin auquel sont vouées les organisations autogérées au fur et à mesure de leur évolution et de leur agrandissement, encourageant celles qui veulent poursuivre leur expérimentation à opter pour la dissolution choisie.

---

[8] http://fr.wikipedia.org/wiki/Aide:Les_différents_rôles

[9] « Wikipédia a-t-elle fini sa croissance ? », (2009), *Lemonde.fr*, Disponible sur : http://www.lemonde.fr/technologies/article/2009/11/24/wikipedia-a-t-elle-fini-sa-croissance_1271246_651865.html#xtor=RSS-3208, consulté le 25 novembre 2009.

Conclusion : un « modèle » hypothétique qui nécessite de rompre certains présupposés

Chacune à leur manière, les entreprises TIC et les communautés du « libre » ou du « web 2.0 » viennent fortement nuancer la tentation d'une approche déterministe enchantée des nouvelles technologies. Si l'imaginaire qui entoure ces technologies et ces expérimentations recoupe effectivement en grande partie celui de l'utopie autogestionnaire et pourrait ainsi participer à lui conférer une nouvelle légitimité dans un contexte qui lui semble pourtant peu favorable, ces technologies se révèlent ambivalentes dans leur portée idéologique et ne seront pas la solution miracle aux limites et dérives intrinsèques aux formes autogestionnaires.

Comme l'explique Dominique Cardon, si internet enrichit « les outils de la démocratie ou les manières de pratiquer la démocratie dans nos sociétés » en présupposant « une égalité entre participants », on y retrouve souvent « des divisions sociales, des hiérarchies, des formes de classement qui vont retomber relativement fréquemment sur des hiérarchies traditionnelles » (Williamson, 2009). On ne peut ainsi faire d'internet « une île d'utopie qui serait à l'abri du monde social » (Bougnoux, 2009).

Au terme de cette recherche, les constats se révèlent donc ambivalents voire plutôt pessimistes en ce qui concerne le mode de régulation actuellement en émergence avec la société de l'information. Peut-être est-il préférable de laisser ouvert l'horizon des possibles ?

Ces constats nous révèlent également que l'autogestion incarne bien un modèle alternatif mais qui ne peut prétendre se généraliser et se pérenniser du fait de ses limites en taille et en durée. Ce « modèle » ne peut que s'envisager de manière locale et éphémère, il est condamné à rester limité tant dans l'espace que dans le temps.

Il n'en est pas moins efficient et possible mais passe par une révolution paradigmatique avant tout espoir de voir nos institutions et nos structures organisationnelles se renouveler. Le modèle « autogestionnaire » nécessite en effet une autre conception des phénomènes socio-organisationnels qui doit rompre avec certains présupposés socio-organisationnels, à commencer par le fantasme aliénant d'immortalité (Castoriadis, 2009).

Cette perspective nous engage ainsi à penser les phénomènes socio-organisationnels en termes « systémiques », « complexes » et « dialogiques » (Morin, 1990) liant indissociablement vie et mort, ordre et désordre, organisation et désorganisation, stabilité et changement.

Ce « modèle » nous encourage également à rompre définitivement avec l'idéal taylorien d'une « One Best Way », d'une solution adéquate partout et pour tous - travers tant partagé par le marxisme que par le néolibéralisme.

Ainsi, ce « modèle » ne peut être que radicalement tourné vers la diversité, le mouvement et le local.

Ce modèle se doit enfin d'être sensible aux « travers » humains, à l'origine d'importants biais entre nos théories et nos pratiques. Il arrive ainsi, comme le montrent bien les coopératives autogérées, que les « formes projets » échappent à ceux qui les ont inventées, que les ordres voulus dévient tragiquement en ordres non voulus.

Nous retrouvons ici la blessure narcissique infligée par Sigmund Freud à l'homme qui se croit pleinement conscient de ses pensées et de ses actes, auquel Cornélius Castoriadis (2009) en ajoute une autre dans la lignée d'Herbert Simon : celle de ne détenir qu'une connaissance « fragmentaire, lacunaire, contradictoire et jamais assurée ».

Ce nouveau « modèle » organisationnel nécessite ainsi une toute autre conception de l'homme et de la connaissance, incapable d'atteindre une conscience totale, un savoir absolu et finalement une maîtrise complète des phénomènes socio-organisationnels. Ces interprétations se veulent en rupture du mythe mutilant de l'*homo oeconomicus* qui fait de l'homme un être purement rationnel et que certaines approches critiques partagent (Corcuff, 2004).

Bibliographie

Bancal J., (1970), *Proudhon, pluralisme et autogestion. Tome II. Les réalisations*, Paris, Editions Montaigne.

Boltanski L., Chiapello E., (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Bougnoux D., (2009), « Internet : un nouvel espace démocratique ? », *Forum Réinventer la démocratie*, Grenoble, En ligne sur http://www.repid.com/Internet-nouvel-espace.html, consulté le 9 juillet 2009.

Broca S., (2008), « Du logiciel libre aux théories de l'intelligence collective », *TIC et société*, vol. 2, n° 2.

Canivenc S., (2010), « Le web 2.0 et l'idéal d'auto-organisation : l'exemple de la Wikipédia francophone », in Proulx S., Millerand F. (Dir.). *Web social, mutation de la communication*, Québec, Presses de l'Université du Québec, (communication), pp. 65-77.

Castells M., (2001), *La galaxie Internet*, Paris, Fayard.

Castoriadis C., (2009), *Histoire et création, textes philosophiques inédits (1945-1967)*, Paris, Seuil.

Castoriadis C., (1983), « La logique des magmas et la question de l'autonomie », in Dumouchel P., Dupuy J.-P. (Dir.), *L'auto organisation, de la physique au politique*, colloque de Cerisy, Paris, Seuil, pp. 421-443.

Corcuff P., (2004), *La sociologie de Pierre Bourdieu : une nouvelle critique sociale*, disponible sur : http://www.mediapart.fr/club/blog/philippe-corcuff/160609/la-sociologie-de-pierre-bourdieu-1-une-nouvelle-critique-sociale, consulté le 18 juin 2009.

Coutrot T., (1998), *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, La Découverte.

Crozier M., (1991), *L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post-industriel*, Paris, InterEditions.

Firer-Blaess S., (2007 a), *Wikipédia : le refus du pouvoir*, Mémoire de Master, Sciences Politiques, Institut d'Etudes Politiques de Lyon, Université Lyon 2, dirigé par Bernard Lamizet.

Firer-Blaess S., (2007 b), « Wikipédia : présentation et histoire », *Homo-numericus*, disponible sur : http://www.homo-numericus.net/spip.php?article273, consulté le 15 octobre 2007.

Flichy P., (2001), *L'imaginaire d'Internet*, Paris, La découverte.

Floris B., (1996), *La communication managériale, la modernisation symbolique des entreprises*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

Georgi F., (2008), « L'autogestion en France, des "années 1968" aux années 1980. Essor et déclin d'une utopie politique », *La Pensée*, n° 356, pp. 87-101.

Le Goff J.-P., (2000), *Les illusions du management, pour le retour du bon sens*, Paris, La Découverte/Poche.

Lewis A., Klein N., (2005), *The Take*, Film documentaire, Canada, Editions MK2.

Linhart D., (1991), *Le torticolis de l'autruche, l'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Seuil.

Lojkine J., (1992), *La révolution informationnelle*, Paris, Presses Universitaires de France.

Lourau R., (1980), « Autogestion, institutionnalisation, dissolution », *Autogestions*, n° 1, pp. 23-31.

Maire E., (1976), *Demain l'autogestion*, Paris, Editions Seghers.

Meister A., (1974), *La participation dans les associations*, Paris, Les Editions ouvrières.

Meister A., (1981), *L'autogestion en uniforme*, Toulouse, Privat.

Miège B., (1989), *La société conquise par la communication*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

Mintzberg H., (2003), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Editions d'organisation [1ère Edition : 1986].

Moineau L., Papatheodorou A., (2000), « Coopération et production immatérielle dans le logiciel libre », *Multitudes*, vol. 1, n° 1, pp. 144-160.

Morin E., (1990), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF.

Mothe D., (1980), *L'autogestion goutte à goutte*, Paris, Le centurion.

Neveu E., (2006), *Une société de communication ?*, Paris, Editions Montchrestien.

Popper K., (1992), *Un univers de propensions, deux études sur la causalité et l'évolution*, Combas, Editions de l'Eclat.

Rocard M., (2009), « Le prix Nobel d'économie pour l'autogestion », *Libération*, 20 octobre, p. 18.

Rosanvallon P., (1976), *L'âge de l'autogestion ou la politique au poste de commandement*, Paris, Seuil.

UNESCO, (2005), *La « société de l'information » : glossaire critique*, Paris, La Documentation française.

Valenduc G., Vendramin P., (2001), « Travailler dans la société de l'information : enjeux et perspectives », *Humanisme et entreprise*, n° 248, pp. 101-109.

Watzlawick P., Fisch R., Weakland J., (1975), *Changement, paradoxes et psychothérapie*, Paris, Seuil.

Weber M., (1995), *Economie et société 1, les catégories de la sociologie*, Paris, Pocket [1ère édition posthume : 1921].

Williamson A., (2009), « Internet, un nouvel espace démocratique ? », entretien avec Dominique Cardon, 7 juillet 2009, en ligne sur : http://www.laviedesidees.fr/Internet-nouvel-espace.html, consulté le 9 juillet 2009.

« Easter-Eggs : entreprise libre ? Entretien avec le collectif Easter-Eggs » (2007), propos recueillis par Emmanuel Dessendier, *EcoRev*, n° 28.

« Wikipédia a-t-elle fini sa croissance ? », (2009), *Lemonde.fr*, disponible sur : http://www.lemonde.fr/technologies/article/2009/11/24/wikipedia-a-t-elle-fini-sa-croissance_1271246_651865.html#xtor=RSS-3208, consulté le 25 novembre 2009.

Sites internet

http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikipédia

http://fr.wikipedia.org/wiki/Aide:Les_différents_rôles

http://www.libre-entreprise.org/index.php/Charte

La cohésion sociale source de la richesse économique : l'apport théorique de l'économie solidaire à la compréhension des transformations du capitalisme[1]

Éric DACHEUX[2], Daniel GOUJON[3]

Résumé

L'alternance libéralisme interventionnisme en matière de régulation économique, ne remet nullement en cause l'idée productiviste selon laquelle la croissance est source de bien-être socio-économique et ne prend pas en compte les transformations profondes du système économique. C'est pourquoi, il nous semble nécessaire de renouveler l'approche hétérodoxe : alors que l'on a longtemps prétendu que seule la création de richesses économiques pouvait, via la redistribution, créer de la cohésion sociale, l'étude des initiatives sociales et solidaires révèle que la cohésion sociale est source de richesse économique. En effet, cette idée, que l'on trouvait déjà dans l'économie sociale, se réactive dans un capitalisme en pleine transformation marqué entre autre par la montée de l'immatériel. Notre argument central est le suivant : dans une société de la connaissance, la cohésion sociale est primordiale pour présider à la création de richesses.

Abstract

It seems necessary today to renew the heterodox approach: while we asserted for a long time that only the creation of economic growth could, via the redistribution, to create of the social cohesion, the study of the solidarity economy initiatives reveals that the social cohesion is source of economic growth. Indeed, this idea, which we

[1] Ce travail de recherche est soutenu par la Région Rhône-Alpes dans le cadre du Cluster 12 – projet « économie sociale et solidaire ».

[2] Professeur en Sciences de la communication, groupe de recherche « Communication et solidarité », Clermont Université. Chercheur associé à l'Institut des études régionales et des patrimoines (IERP) - EA 3723, Université de Lyon, 42023, Saint-Etienne, France.

[3] MCF Science économique, Institut des études régionales et des patrimoines (IERP) - EA 3723, Université de Lyon, 42023, Saint-Etienne, France.

already found in the associationism of 1848 (Ferraton, 2006; Brother, 2009), revives in a capitalism in full transformation characterized among others by the rise) of the immaterial (Gorz, 2003). Our central argument is the following one: in a "Knowledge Sociéty", the social cohesion is essential to preside over the creation of growth.

Introduction

Nous vivons actuellement une crise économique profonde qui remet en cause l'hégémonie du paradigme libéral. C'est donc tout naturellement, que nous assistons à un retour en grâce du paradigme keynésien. La puissance publique est mise à contribution pour éponger les errements du passé, contrôler l'initiative individuelle et espérer relancer l'activité économique. Cependant, cet aller-retour entre marché et État, qui par ailleurs, ne remet nullement en cause l'idée productiviste selon laquelle la croissance est source de bien-être socio-économique, ne prend pas en compte les transformations profondes du système économique. C'est pourquoi il nous semble nécessaire de renouveler l'approche hétérodoxe : alors que l'on a longtemps prétendu que seule la création de richesses économiques pouvait, via la redistribution, créer de la cohésion sociale, l'étude des initiatives solidaires révèle que la cohésion sociale est source de richesses économiques. En effet, cette idée, que l'on trouvait déjà dans l'associationnisme de 1848 (Ferraton, 2006 ; Frère, 2009), se réactive dans un capitalisme en pleine transformation marqué entre autre par la montée de l'immatériel (Gorz, 2003). Notre argument central est le suivant : dans une société de la connaissance, la cohésion sociale est primordiale pour présider à la création de richesses. Notre analyse se développera en trois temps : dans une première partie, nous dresserons le cadre théorique de notre approche interdisciplinaire en remettant en cause la définition classique de l'économie, en appréhendant cette dernière non pas comme une science mathématique de la gestion de la rareté, mais comme une science sociale de la création de richesses. Définition qui nous permet de mieux appréhender cette société de la connaissance encore largement indéterminée mais qui remet en cause le paradigme de la rareté et que nous étudierons dans un deuxième temps. Enfin dans un troisième temps, nous montrerons comment les mutations à l'œuvre dans la société de la connaissance conjuguées à la décrédibilisation de la théorie orthodoxe générée par la crise financière, peuvent conduire à mettre à jour un phénomène déjà visible dans l'étude des biens communs et de l'économie solidaire : la cohésion sociale favorise une intelligence collective qui s'avère une source de création de richesses plus efficiente et plus durable que la recherche de l'intérêt individuel arbitré par les mécanismes de marché.

1. Cadre théorique : l'économique à la confluence du politique et du symbolique

Si, dans une perspective positiviste défendue par Popper (1959), le chercheur et la réalité sont deux éléments distincts, dans une perspective relativiste soutenue par Feyerabend (1979), la perception de chaque chercheur s'inscrit dans le contexte d'une époque donnée. Le chercheur n'accède au monde qu'à travers un prisme qui s'impose à tous : le symbolique. Le symbolique, dans l'acception la plus courante, celle que Lévi-Strauss puis Lacan ont donné à la suite des travaux de Mauss (Tarot, 2003), est ce qui donne sens à la société. Plus précisément, le symbolique est la société qui se comprend elle-même, qui prend conscience d'elle-même. En retour, la science, dont l'une des tâches essentielles est de donner une vision intelligible du monde, participe fortement à la structuration de nos représentations du monde, elle participe à la construction du symbolique, donc de la société. Dans le cas des sciences sociales, cette dimension performative de l'activité scientifique est accrue par le fait que le discours tenu participe à la construction de la réalité qu'il entend décrire. Une des sciences sociales où cette dimension performative est la plus forte est la science économique (Callon, 2006). En effet, la science économique n'est pas une science confinée : elle structure la formation intellectuelle des élites économiques, politiques et médiatiques. Surtout, elle alimente une représentation sociale de ce qu'est l'économie. Or, toute représentation de l'économie est, aussi, une représentation de ce qu'est la société. C'est ce que montre très bien la théorie économique néolibérale faisant du calcul rationnel d'individus égoïstes la matrice de tous les rapports sociaux. Or, cette approche nie la dimension politique et symbolique de toute démocratie. Du coup, elle ne permet pas d'analyser la crise actuelle qui n'est pas uniquement financière et industrielle mais aussi politique (recherche de nouvelles modalités d'intervention des États) et symbolique (difficile conception d'un nouveau modèle de société plus durable et moins inégalitaire). Dès lors, c'est dans une perspective Braudelienne qui conçoit la société étant « l'ensemble des ensembles » (Braudel, 1979) que nous plaçons ce travail résolument interdisciplinaire, qui, en outre, rejette une vision positiviste de la science en s'inscrivant dans le paradigme de la complexité, cher à Edgar Morin (Morin, 1994). Dans ce cadre théorique, nous nous proposons, dans cette première partie, de revenir sur la définition du concept d'économie. Une précision terminologique est nécessaire à ce stade de notre réflexion : nous distinguons l'économique (l'ordre économique) de l'économie (les activités économiques). Le premier terme englobant le second et le débordant largement. Nous allons donc, nous intéresser à l'ordre économique dans nos sociétés démocratiques (point 1.1), avant de définir, le terme économie proprement dit (point 1.2).

1.1. L'ordre économique des sociétés démocratiques : une vision braudelienne

Contrairement à de nombreux penseurs ayant cherché à identifier le fondement ultime du social (le politique pour Aristote, l'économique pour Marx, le symbolique pour Mauss), Fernand Braudel (1979) définit la société comme étant « l'ensemble des ensembles », un jeu d'alliances et d'oppositions entre des systèmes, des ordres, ayant leur logique propre. Dans cette perspective théorique, nous rejoignons Éric Forgues (2000) pour qui toute société humaine résulte de l'interaction conflictuelle entre trois ordres fondamentaux : l'économique, le politique, le symbolique[4]. Cette analyse, en mettant l'accent sur la permanence du symbolique (religions, mythes, utopies, etc.) dans nos sociétés, tourne le dos à une analyse sociologique de type weberienne insistant sur la rationalisation du monde, son désenchantement. À l'intérieur de ce cadre d'analyse braudelien, nous avons défini ce que nous entendons par démocratie (Dacheux, Goujon, 2007). Selon nous, une démocratie est à la fois :

- une société singulière qui se fonde sur elle-même (Castoriadis, 1975 ; Lefort 1986) et qui est marquée par la tension entre liberté et égalité (Tocqueville) ;
- un régime politique particulier marqué par l'instauration d'un espace public de médiation qui relie sans les lier des membres d'une même communauté politique appartenant à des communautés (ethniques, religieuses, etc.) différentes (Tassin, 1992 ; Habermas, 1978).

Ainsi, la société démocratique se distingue donc fortement des sociétés traditionnelles et des régimes autoritaires. Elle ne résulte pas moins, comme toute société, des interactions entre les trois ordres fondamentaux : l'ordre politique, qui est celui de l'élaboration de la norme, l'ordre symbolique qui est celui de la circulation du croire et l'ordre économique qui, quant à lui, est celui de la mise en valeur des ressources. Pour survivre et s'épanouir, les sociétés humaines organisent la production, la circulation et la consommation des ressources naturelles (faune, flore, etc.), humaines et artificielles (objets, savoirs scientifiques, etc.). L'ordre économique, si l'on en croit Braudel fut longtemps dominé. Cependant, les relations entre les trois ordres ne sont pas stables. A partir du XI^{è} siècle, affirme Braudel, la domination de

[4] On peut également interpréter la réflexion de Braudel dans ce sens, puisque, dans la conclusion du troisième et dernier tome de *Civilisation matérielle et capitalisme*, il définit trois types de hiérarchie sociale « […] celles de l'argent, celles de l'Etat, celles de la culture […] » qui s'affrontent (Braudel, 1979, T3 : 540). Cette remarque peut laisser entendre que l'ordre social (la société), provient de l'interaction conflictuelle entre l'économique (l'argent), le politique (l'État) et le symbolique (la culture).

l'ensemble « économie » sur les autres ensembles se fait de plus en plus nette. « En Europe […], l'économie en développement rapide a pris assez souvent le pas sur les autres secteurs à partir du XI[e] ou du XII [e] siècle, plus sûrement encore à partir du XVI [e]; elle les a obligés à se définir par rapport à elle et cette primauté qui s'affirme, nul doute que ce ne soit une des racines de la modernité précoce de l'étroit continent » (Braudel, 1979, T2 : 409). Si l'ordre économique est donc toujours dominant au point de menacer la démocratie (Caillé, Humbert, 2006), il n'est que l'un des éléments fondant la société. Il ne recouvre pas l'ensemble du social, mais recouvre les opérations humaines de valorisation de ressources qu'elles soient monétaires ou non. Dans cette acception, le travail domestique, l'entretien bénévole du patrimoine historique ou les échanges réciproques de savoir relèvent de l'ordre économique (au même titre par exemple que l'agriculture ou le recyclage industriel des déchets), mais ne sont pas des activités économiques. Ils relèvent de l'ordre économique mais ne sont pas de l'économie. Pourquoi ? Pour le comprendre il convient de définir cette dernière.

1.2. Qu'est ce que l'économie ?

La diversité des doctrines économiques n'exclut pas la prédominance d'une définition de la science économique celle de Lionel Robbins (1947) : « la science qui étudie le comportement humain en tant que relation entre les fins et les moyens rares à usages alternatifs ». Cette définition permet de développer une approche mathématique qui semble écarter les interprétations idéologiques propres aux autres sciences sociales. Ce qui en fait une science exacte et non une science politique. Science qui, le paradoxe est à souligner, trouve pourtant sa légitimité et sa justification morale dans la défense des valeurs politiques héritées des Lumières : individualisme, liberté et rationalité. Cependant, une telle définition de l'économique par son objet principal d'analyse (gérer la rareté des ressources pour répondre aux besoins humains) englobe toutes les activités humaines. Ainsi perçue, la science économique n'a pas de domaine réservé, elle est une façon, parmi d'autres, d'appréhender l'action de l'homme. Il existe pourtant une seconde approche, hétérodoxe et macroéconomique, pour qui l'économie a trait à la création (production), répartition et dépense collective de valeur économique (richesses économiques selon les anciens). Cette notion de valeur qui a fait l'objet de débat dans l'histoire de la pensée économique est indissociable de la notion de monnaie, car la monnaie est la forme nominale du produit, c'est elle qui permet la mesure économique des biens et services en les transformant en nombre (Schmitt, 1984). Ainsi, la notion de monnaie est un préalable à toute définition et délimitation de l'économique.

Délimiter le système économique comme étant « la sphère des échanges monétaires » (Dacheux, Goujon, 2007)[5] ne veut pas dire pour autant que cette dernière soit autonome, « désencastrée ». Au contraire, dans la perspective qui est la nôtre, l'organisation retenue pour présider à la production des biens et services économiques va dépendre de l'arbitrage rendu dans l'espace public (pour les sociétés démocratiques en tout cas) entre les trois ordres fondamentaux (l'économique, le politique et le symbolique). En d'autres termes, l'économie n'échappe plus au mode de régulation propre à la démocratie : la délibération (Dacheux, Goujon, 2010).

Dans un cadre épistémologique renouvelé visant à comprendre les régulations économiques dans les sociétés démocratiques, il convient de combattre les coupures disciplinaires. Analyser les mutations du capitalisme actuel demande d'une part de penser ensemble l'économique, le politique et le symbolique et d'autre part, de renoncer à la définition classique de l'économie (l'art d'allouer les ressources rares) qui est beaucoup trop extensive au profit d'une définition restreinte (la sphère des échanges monétaires). Ce double mouvement complémentaire de complexification du contexte et de simplification du domaine de recherche, permet de prendre en compte les évolutions globales de nos sociétés (mondialisations des communications, recherche d'un nouvel ordre international, etc.) qui affectent une des composantes de nos sociétés (l'économie). Or, les évolutions actuelles conduisent à l'émergence de ce que certains nomment une « société de la connaissance » dont l'un des enjeux est justement de définir ce qui doit relever de l'économie (les services, les réseaux) et ce qui doit lui échapper (ressources naturelles, génome humain, etc.).

[5] Comme nous l'avons précisé dans l'introduction de cette partie, en nous appuyant sur la distinction classique entre le politique et la politique, nous distinguons l'économique de l'économie : l'économique regroupe l'ensemble des activités de valorisation des ressources, ce qui inclut ce que Polanyi appelait l'économie domestique et les échanges réciprocitaires ou Braudel l'économie du rez-de-chaussée, ensemble beaucoup plus vaste que la sphère des échanges monétaires (l'économie).

2. La société de la connaissance : évolution ou révolution économique ?

Depuis les années 1970, de nombreux chercheurs s'intéressent aux transformations de la société industrielle. Pour décrire ces transformations consécutives à la croissance de la part de l'immatériel dans la production de valeur, certains utilisent l'appellation de « société post-industrielle » (Touraine, Porter) d'autres mettant en avant la place centrale des médias et technologies de communication, utilisent le vocable de « société de communication » (Wolton, 2005) alors que les institutions internationales (UNESCO, Union européenne) adoptent l'expression de « société de la connaissance[6] ». Même si ces différents vocables font référence à des théories et des concepts différents, ils s'attachent tous à décrire une même réalité : la mutation du capitalisme contemporain. Nous nous efforcerons donc, dans cette deuxième partie, de caractériser ces mutations (point 2.1) en essayant de mettre en lumière les deux lectures opposées de cette transformation en cours (point 2.2).

2.1. Croissance de l'immatériel : une mutation inachevée …

Le mot « crise » désigne un dysfonctionnement à un moment donné, mais fait référence, également à un processus de mutation en cours, mais inachevé et incertain. Or, sur ce point, tous les analystes sont en général d'accord : l'économie contemporaine connaît une importante série de transformations. Ces transformations tiennent à la fois à la prise de conscience écologique, à l'interdépendance accrue des économies, mais aussi et surtout à l'importance croissante de l'immatériel. Nous aimerions ici préciser ce terme qui recoupe plusieurs phénomènes entrecroisés :

- La dématérialisation de la monnaie. Elle est le fruit d'un long processus historique et, si elle ne change pas la nature de la monnaie, elle a cependant des conséquences profondes en ce qui concerne l'extrême volatilité des capitaux, l'intangibilité des sommes en présence qui accroît la prise de risque et la sophistication des valeurs financières.

- La numérisation de l'information. Le développement des nouvelles technologies numériques n'a pas seulement favorisé la mondialisation de la communication (Matellart, 1995), il a surtout profondément transformé les procès de

[6] Pour un historique et des précisions sur les différentes acceptions de ces termes voir Michel Durampart, 2010.

production, les modes de distribution, les habitudes de consommation, ce que l'on a appelé, un temps, la nouvelle économie (Rallet, 2006).

- La croissance des services. En Occident, des évolutions lourdes comme les délocalisations, l'apparition des nouveaux pays industrialisés, mais aussi l'allongement de la durée de vie et la dualisation de la société expliquent en partie le développement de services à la personne et la croissance concomitante de prestations intellectuelles (coaching, conseil en entreprise, etc.) que l'on classe aussi sous l'appellation de « services » (Gadrey, 2004).

- L'importance des actifs immatériels. Comme le montre Gorz (2003), une part croissante du capital des entreprises est constituée par ce qu'il nomme des « actifs immatériels » : marques, brevets, droits d'auteurs. Ces actifs participent fortement à la valorisation boursière des entreprises, et font l'objet de transactions économiques et de spéculation dont la presse économique fait quotidiennement écho (rachat d'un nom de domaine, ou d'une marque de constructeur automobile qui ne produit plus rien depuis longtemps, par exemple).

- Le rôle déterminant de la recherche dans la croissance économique. Ce que l'on nomme aujourd'hui capitalisme cognitif (Moulier-Boutang, 2000) montre bien la place centrale de la recherche dans la production de connaissances source de croissance. En France, le grand emprunt proposé par Michel Rocard et Alain Juppé, est la preuve que la recherche n'est plus considérée comme une science explicative du monde mais comme le vecteur essentiel de la croissance dans une société dite de « connaissance ».

Toutes ces mutations conduisent à une redéfinition des paradigmes économiques :

> La division verticale du travail, le caractère presque universel de la loi des rendements décroissants, la séparation de la force de travail de la personne du travailleur, le paradigme de la valeur comme transformation et dépense d'énergie musculaire, la rareté et l'usure des biens et services, la divisibilité des facteurs, la loi de l'entropie généralisée et de l'usure des biens par leur usage, le caractère subalterne ou marginal des externalités en particulier les exigences de les solder à un niveau systémique écologique, tous ces traits qui façonnaient l'horizon de l'économie politique classique et néoclassique se retrouvent aujourd'hui remis en cause (Moulier-Boutang, 2000 : 2).

Cette redéfinition s'explique par le changement de nature des biens et services immatériels : ils sont duplicables à l'infini presque sans coût, la rareté disparaît, ils perdent leurs caractères exclusifs et rivaux, le prix n'est donc plus pertinent pour ré-

gler leur échange, du coup l'affectation des facteurs de production à leur rentabilité devient problématique. Problématique mais pas forcément impossible si on parvient artificiellement à recréer de la rareté. Ainsi, deux lectures opposées se font jour pour analyser les conséquences de cette mutation.

2.2. … deux lectures opposées de cette mutation

La crise actuelle du capitalisme, que plus personne ne conteste, trouve, dans la littérature économique, deux issues opposées. La première, prenant acte du fait que le capitalisme transforme ses contradictions en relais de croissance, décèle la mise en place d'un système « d'enclosure », permettant au système de perdurer ; la seconde misant sur l'impossibilité de justifier des droits de propriété sur les biens et services immatériels prévoit une sortie du capitalisme.

Dans la première lecture, qui s'appuie sur l'analyse des pôles monopolistiques mondiaux existants dans les domaines de l'informatique, de la pharmacie, et des réseaux de distribution de l'information, on retrouve par exemple Geneviève Azam (2007). Pour elle, la connaissance devient, après la terre, la monnaie et le travail « une marchandise fictive ». Cette évocation des concepts de Karl Polanyi, la conduit à dénoncer un second mouvement «d'enclosure» qui trouve son origine dans le développement des droits de propriété intellectuelle. Selon cet auteur qui cite l'exemple du riz transgénique, ces droits de propriété intellectuelle permettent aux firmes de capter une rente de situation en fermant l'accès à la découverte. Dans le même sens, avec peut-être une tonalité critique moins marquée, Mouhoud et Plihon (2009) affirment que les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) permettent de faire émerger des marchés qui sont quasi parfaits et fonctionnent de façon homogène partout (accès en temps réel à l'information au-delà des frontières). De plus, ajoutent-ils, l'économie de la connaissance fait apparaître une nouvelle division du travail, la division « cognitive du travail » (repérable dans l'industrie pharmaceutique et dans l'informatique) qui, selon eux, se combine et se complète parfaitement avec une division taylorienne du travail rendue justement plus performante par l'utilisation des TIC.

À l'inverse, dans une seconde lecture, qui s'appuie sur l'échec empirique de la « Net economy », des chercheurs comme Azaïs, Corsani et Dieuaide (2000), montrent que le capitalisme est train de vivre une contradiction indépassable : les droits de propriété intellectuelle – effectivement les seuls moyens de réintroduire artificiellement de la rareté – deviennent totalement injustifiables d'un point de vue éthique (économie d'abondance) et impossibles à mettre en œuvre d'un point de vue technique (la reproductibilité indéfinie de la connaissance à un coût très faible rend inapplicable les sanctions prévues pour contraindre l'individu à payer le prix). Dans la même veine, mais avec une sensibilité marxiste et écologiste beaucoup plus mar-

quée, André Gorz (2003) montre que, dans une économie de la connaissance, la principale source de valeur réside dans l'intelligence collective. Or, d'une part, cette source est externe à l'entreprise et, d'autre part, cette intelligence ne peut se déployer totalement que si elle circule librement et amplement à l'échelle de la planète. Ainsi, l'appropriation de la connaissance constitue à la fois un pillage par le capital d'une richesse commune, mais surtout s'oppose à son développement parce qu'elle empêche la création de valeur : « Elle [la connaissance] ne peut s'accroître en circulant sous la forme valeur, au contraire : c'est en se diffusant comme bien accessible à tous qu'elle engendre des connaissances supplémentaires » (Gorz, 2003 : 73). Le dépassement du système capitaliste devient alors inéluctable[7], en tout cas si on veut éviter, dit le philosophe, le chaos et la barbarie.

Cette divergence profonde d'analyse indique clairement que le terme de « société de connaissance » renvoie moins à une réalité déjà là, qu'à une tentative d'interprétation et de conjuration des mutations en cours. Le processus n'étant pas achevé, il est difficile de trancher entre les lectures proposées. Mais les bouleversements structurels en cours, conjugués à la perte de crédibilité de l'économie orthodoxe liée à la crise financière conduisent à remettre en cause les paradigmes anciens et à étudier des pratiques économiques jusqu'ici considérées comme marginales. Or, à l'image de la gestion communautaire des biens communs et des initiatives solidaires, ces pratiques négligées permettent de fonder de nouveaux paradigmes. C'est en tout cas, ce que nous allons essayer de montrer dans notre troisième et dernière partie.

3. La cohésion sociale source de création de valeur

Durant la période dite des Trente Glorieuses, la cohésion sociale allait de pair avec le progrès économique, elle en était même le fruit, la croissance du PIB permettant à l'État providence de financer des dispositifs sociaux favorables à la cohésion sociale. La rupture de ce compromis fordiste, dans la période néolibérale des années 1980, se traduit, aujourd'hui, par un accroissement des inégalités et un recul du niveau des garanties sociales, sans pour autant renouer avec la croissance économique. La crise économique que nous vivons, accrédite un retour de l'État dans l'activité économique, sans pour autant remettre en cause de manière fondamentale, le lien univoque croissance/cohésion sociale. Pourtant, un certain nombre d'éléments théo-

[7] « Le capitalisme est ainsi parvenu dans son développement des forces productives à une frontière, passé laquelle il ne peut tirer pleinement partie de ces potentialités qu'en se déplaçant vers une autre économie » (Gorz, 2003 : 84).

riques et empiriques conduisent à inverser la liaison entre les deux termes : des initiatives collectives au Nord et au Sud où c'est la cohésion sociale qui est la source de l'efficience économique d'une part (section 3.1) et, d'autre part, l'entrée dans l'ère de la société de la connaissance qui offre une possibilité d'un mode de gestion économique renouvelé où la cohésion devient le moteur du développement économique (section 3.2).

3.1. Des expériences collectives mettant en cause le paradigme économique traditionnel

Nous allons nous intéresser à deux types d'expériences : le premier type est aujourd'hui reconnu dans la science économique puisqu'il s'agit de la gestion des biens communs qui a été analysé par Ostrom. Le second type, les initiatives d'économie solidaire, est peu étudié par les économistes même si la portée sociale et économique de ces initiatives est de plus en plus reconnue, notamment en matière de développement local.

Dans son ouvrage de référence, *Governing the Commons* qui s'appuie sur des études empiriques de gestion de ressources en propriété commune, Ostrom montre que l'hypothèse de Hardin (1968) est invalidée. En effet, conformément à la théorie du choix rationnel, Hardin postulait que l'appropriation privée des biens collectifs était le moyen le plus performant pour gérer et préserver ces ressources. Au contraire, selon les recherche d'Ostrom, les acteurs peuvent collectivement gérer de manière efficace et durable des biens communs (forêt, flore, faune, ressources côtières). Cette gestion efficace repose sur des règles décidées en commun qui sont constamment adaptées aux évolutions de la ressource. Ces règles d'organisation reposent sur la coopération entre acteurs, coopération qui favorise les processus d'auto-organisation et les processus d'apprentissage des règles. En situation de rationalité limitée, d'incomplétude d'information et de complexité des ressources gérées, l'interconnaissance et les savoir-faire de la population favorisent l'adoption et le respect de règles efficientes. Par la communication, les membres du groupe construisent des compétences communes et peuvent ainsi faire évoluer les règles de manière pragmatique, ce qui favorise une gestion durable du bien collectif en présence. En poursuivant les travaux d'Ostrom, Eric Sabourin et Marine Antona (2003) insistent fortement sur la notion de réciprocité. Cette notion est beaucoup plus centrale que ne le pense Ostrom puisque, selon leurs propres recherches empiriques, c'est la réciprocité qui conditionne la coopération mais aussi la confiance et la réputation, variables clefs dans l'action collective car ce sont elles qui pallient l'incomplétude de l'information et la rationalité limitée des acteurs. Or, la réciprocité est aussi une des caractéristiques clef de l'économie solidaire. D'ailleurs les pères de la notion d'économie solidaire, Laville et Eme (2005), regroupent sous cette appellation,

l'ensemble des activités économiques ayant en commun une « impulsion réciprocitaire ».

Les initiatives solidaires, offrent, elles aussi, un terrain empirique montrant l'efficacité d'une gestion collective et coopérative de projets économiques créateurs de richesses et de développement territorial durable. En effet, la gestion démocratique des organisations solidaires (coopératives, associations, mutuelles) couplée à la création « d'espaces publics de proximité » (Eme, Laville, 1995) regroupant l'ensemble des parties prenantes (collectivités publiques, financeurs, initiatives solidaires, citoyens, usager…) permet la création d'activités nouvelles qui correspondent à une meilleure prise en compte des contraintes et des attentes locales (Fraisse, 2003). Par exemple, une coopérative d'activité et d'emploi (CAE) permettra non seulement d'encourager la création d'activités nécessaires au territoire mais aussi facilitera les synergies entre les créateurs d'activité habitués à la coopération tout en réduisant les risques d'endettement en cas de cessation d'activité. On le voit bien, cette structure est particulièrement performante puisqu'elle encourage la prise d'initiative en limitant les risques personnels et renforce le tissu économique en privilégiant la coopération à la concurrence. On retrouve le même esprit dans les Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (Lanciano, Dumain, 2010), les Pôles d'Economie Solidaire (Codello, Gujaro, 2003), les Société Coopératives de Production (Goujon, Poisat, 2009), les Systèmes d'Echanges Locaux (Bayon, 1999) etc. Dans tous les cas, la délibération collective se substitue aux arbitrages de marché pour présider à la création d'activités conformes aux attentes locales, non délocalisables et répondant à l'intérêt général.

Que ce soit pour la gestion des biens communs ou la production de biens et de services conformes aux attentes d'un territoire, la cohésion sociale produit de la richesse qui en retour renforce la cohésion sociale. Toutefois, ce cercle vertueux ne repose pas forcément sur les mêmes mécanismes. Dans certain cas la cohésion sociale repose sur une solidarité mécanique induite par l'existence d'une communauté culturelle unie, dans d'autres elle est le fruit d'une solidarité démocratique (Laville, 2007) engendrée par un espace public qui permet de relier des individus de culture différente sans les lier (Tassin, 1991). Il n'y a donc pas que dans les sociétés traditionnelles, marquées par l'interconnaissance et la persistance de valeurs traditionnelles non discutées, que les communautés de gestion des biens communs ou les initiatives solidaires peuvent s'épanouir, elles se développent très bien dans nos sociétés démocratiques (Bravo, Marelli, 2008 ; Frere, 2009), d'autant plus que cette régulation démocratique participative correspond aux demandes de renouvellement des pratiques politiques des citoyens (Habermas, 1997).

Dans les deux cas, on peut voir également que la cohésion sociale n'est pas seulement un facteur limitant les externalités négatives (violence, conflits sociaux, gaspillage, pillage) mais un facteur clé de développement économique car quelle que soit sa nature (mécanique ou démocratique), elle offre une meilleure résilience des popu-

lations face à la crise (entraide), elle permet un meilleur diagnostique des forces et faiblesses du territoire (savoir collectif) et augmente les chances de succès des projets développés (implication de toutes les parties prenantes). De plus, la délibération des différents acteurs (entrepreneurs, élus, citoyens) contribue à réencastrer l'économique dans le politique, renouvelle le mode d'élaboration des politiques publiques et finalement renforce la démocratie représentative par l'engagement participatif des citoyens.

3.2. La cohésion sociale, le moteur du développement économique dans une société de la connaissance

Aujourd'hui, la connaissance ou la culture peuvent, tout à la fois, être un bien privé (rivalité dans l'obtention, possibilité d'exclusion du bien), un bien public (non rivalité, non-exclusion), un bien collectif (exclusion, non-rivalité) et un bien commun (rivalité, non-exclusion). Par exemple, une chanson peut être la propriété intellectuelle d'un auteur compositeur gravée sur un disque (bien privé), un hymne national ou une œuvre mise à la disposition de tous sur internet (bien public), le signe de ralliement de supporters d'un club sportif ou l'instrument de communication d'une entreprise (bien collectif), une interprétation dans la rue que seules les personnes bien placées peuvent entendre correctement (bien commun). Demain, si la connaissance devient bien le secteur clé du développement économique, il faudra trancher. Dans une vision de sortie du capitalisme la connaissance deviendrait un bien public, alors que dans une vision de prolongation, la connaissance deviendrait un bien privé.

Dans ce dernier cas, la cohésion sociale resterait, comme aujourd'hui pour la gestion des biens collectifs ou les projets de développement territoriaux solidaires, un avantage compétitif. En effet, dans une société cognitive, l'intelligence collective est fondamentale, cette dernière se développe plus facilement et plus rapidement dans une organisation ou une collectivité possédant une forte cohésion sociale que dans une structure où les inégalités multiplient les rivalités. De plus, à l'époque contemporaine, la cohésion sociale ne signifie pas uniformité culturelle ni partage des mêmes valeurs symboliques (religions, idéologies…) mais renvoie à des conditions économiques sociales et politiques permettant tout à la fois de se sentir reconnu et d'avoir la capacité d'agir au sein de la collectivité. Autrement dit, dans nos sociétés pluriculturelles, la cohésion sociale favorise l'expression des diversités en limitant la lutte pour la reconnaissance (Honneth, 1994). Du coup, elle est la condition d'une innovation sociale[8], qui est un élément central dans l'élaboration de services à la

[8] « Toute approche, pratique, intervention ou encore tout produit ou service novateur ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, ou des communautés et dont la mise en œuvre

personne, secteur stratégique dans nos sociétés (Gadrey, 2004). Par ailleurs, on peut faire l'hypothèse que dans une société accordant une place centrale à la recherche, la dimension performative de la science économique (Callon, 2006) prendra une part croissante. Dès lors, le prix Nobel d'Ostrom et la circulation des travaux économiques mettant en valeur cet avantage compétitif (la cohésion sociale) peuvent pousser les politiques publiques et les organisations économiques à rechercher plus de cohésion sociale. On aurait alors, à l'image des anticipations boursières, un processus de prédictions auto-réalisatrices qui se mettrait en œuvre : concevoir la cohésion sociale comme source de la croissance économique conduirait peu à peu à faire effectivement de la cohésion sociale la source principale du développement économique.

Au contraire, si la prédiction des auteurs comme Gorz (2003) ou Moulier-Boutang (2000) s'avère exacte – la connaissance devient un bien public – les choses deviennent alors radicalement différentes puisque nous vivons une transformation radicale du système économique. Dans cette nouvelle société, il n'y aurait plus de justification théorique à l'appropriation privée de la connaissance et des productions qui en découlent. Le paradigme libéral de la gestion de la rareté par le marché s'effacerait laissant une place croissante à un nouveau paradigme économique qui, à l'image de l'économie solidaire, ferait de la cohésion sociale un moteur de la création de richesses.

En effet, dans ce type de société « post-industrielle », la production de connaissances demande la coopération de chacun. Or plus la cohésion sociale est forte et plus cette coopération est facile à organiser et peu coûteuse. Par contre, l'abondance et la quasi-gratuité des connaissances ainsi produites, ne garantit pas leur égale répartition à l'intérieur de la société. C'est pourquoi, un tel type de société nécessite un système délibératif pour assurer la participation de tous à la production et à la réception de la connaissance. Là aussi, plus la cohésion sociale est forte plus l'inclusion de toutes les parties prenantes dans la délibération et l'obtention d'un consensus partagé par tous est probable.

Conclusion

Dans un cadre interdisciplinaire situant la science économique dans les sciences sociales et dans une vision Braudelienne de la société démocratique invitant à une approche politique et symbolique de l'économie, nous avons analysé les conséquences possibles pour le capitalisme de l'avènement d'une société de la connaissance.

---

résout un problème, répond à un besoin ou à une aspiration », selon la définition du Réseau québécois en innovation sociale.

Deux lectures opposées se font jour, une qui prolonge l'organisation économique basée sur l'appropriation individuelle et la mise en concurrence, l'autre qui prédit une sortie du capitalisme par l'accès libre à la connaissance et la coopération des acteurs. La première lecture peu avoir pour effet de renforcer une vision néoclassique de l'économie comme science mathématique de la gestion de la rareté. La seconde au contraire plaide comme nous l'avons fait dans la première partie de ce texte pour une définition hétérodoxe de l'économie (la sphère des échanges monétaires) qui insiste sur sa délimitation précise mais aussi sur son encastrement démocratique. Dans cette acception, à la croisée des chemins du symbolique, du politique, de l'économique, des phénomènes comme la gestion collective des biens communs et les initiatives solidaires, trouvent une place de choix. En effet, ces expériences démontrent l'importance actuelle de la cohésion sociale dans un développement économique durable, importance qui demain pourrait se renforcer avec l'avènement de la société de la connaissance. Cette société « post-industrielle » pour se développer nécessite un degré élevé de participation et d'échange entre les différentes parties prenantes car, plus que jamais, le développement repose sur celui de l'intelligence collective. L'acte de création se fait désormais en dehors de l'entreprise, au-delà de la contrainte, l'adhésion et la volonté de participer deviennent la règle. Dans de telles conditions, que l'on vive une évolution ou un dépassement du capitalisme, la cohésion sociale devient un facteur essentiel du processus de création de richesses de plus en plus sociabilisé. Ce besoin de cohésion nous amène à définir des modes de production, voir un système économique, reposant sur une imbrication accrue du social, du politique et de l'économique. Et si la société de la connaissance nous obligeait à démocratiser l'économique ?

Bibliographie

Azaïs C., Corsini A., Dieuaide P., (2000), *Vers un capitalisme cognitif*, Paris, L'Harmattan.

Azam G., (2007), « La connaissance, une marchandise fictive », *Revue du Mauss*, n° 29, pp. 111-126.

Bayon D., (1999), *Les systèmes d'échanges locaux, pour un vrai débat*, Levallois-Perret, Editions Yves Michel.

Boltanski L. Capiello E., (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Braudel F., (1979), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, (trois tomes), Paris, Armand Colin.

Bravo G., Marelli B., (2008), « Ressources communes », *Revue de géographie alpine*, vol. 96, n° 3.

Bucolo E., (2003), « Le commerce équitable », *Hermès*, n° 36.

Caillé A., (2008), « Présentation », *Revue du Mauss*, n° 30.

Callon M., (2006), "What does it mean to say that economics is performative?", http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00091596/en/

Castoriadis C., (1975), *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil.

Codello-Guarro P., (2003), « Vers la construction d'un espace public de proximité », *Hermès*, n° 36.

Dacheux E., Goujon D., (2010), *La délibération démocratique concept clé du paradigme de l'ESS*, communication au colloque X^{e} rencontres RIUESS, Luxembourg.

Dacheux E., Goujon D., (2007), *Définir l'économie : la responsabilité épistémologique de l'économie solidaire*, communication au colloque RIUESS, Rennes.

Dacheux E., Goujon D., (2002), « De nouveaux outils pour comprendre l'économie solidaire », *Revue internationale de l'économie sociale - RECMA*, n° 284, mai, pp. 60-75.

Degryse C., Pochet P., (2009). « Changer de paradigme : la justice sociale comme pré-requis au développement durable », *Working paper*, 2009.02, Bruxelles, ETUI.

Durampart M., (2010), *Sociétés de la connaissance, fractures et evolutions*, Paris, CNRS éditions, (Les Essentiels).

Dourson F., (2010), « La décroissance et l'ESS à la lumière de la théorie institutionnelle de Polanyi », in Dacheux E., Goujon D. (Dir.), *Réconcilier l'économie et le politique*, Tours, Michel Houdiart éditions.

Eme B, Laville J-L., (1995), « Economie plurielle, économie solidaire », *Revue du Mauss*, n° 4.

Ferraton C., (2006), *Associations et coopératives : une autre histoire de l'économie*, Ramon-Ville-St Agne, Erès.

Frere B., (2009), *Le nouvel esprit solidaire*, Paris, Desclée de Brouwer.

Feyerabend, (1979), *Adieu la raison*, Paris, Seuil.

Forgues E., (2000), « Vers un tournant symbolique post-structuraliste en sciences sociales », *Religioglogiques*, n° 22.

Fraisse L., (2003), « Economie solidaire et démocratisation de l'économie », *Hermès*, n° 36.

Gadrey J., (2004), *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte, (Repères).

Gorz A., (2003), *L'immatériel*, Paris, Galilée.

Goujon Poisat, (2009), *Écologie et solidarité, nouvelles sources de régulation de la compétitivité et du développement ? Le cas d'une Société coopérative de production dans le textile roannais*, 56ème congrès de l'AIELF, Targoviste (Roumanie), 25-27 mai.

Hardin G., (1968), "The Tragedy of the Commons", *Science*, vol. 162.

Habermas J., (1978), *L'Espace public*, Paris, Payot.

Hermès, (2003), « Économie solidaire et démocratie », *Hermès*, n° 36.

Honneth A., (1994), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf.

Joas H., (1999), *La créativité de l'agir*, Paris, Cerf.

Keynes J.-M., (2002), *La pauvreté dans l'abondance*, Paris, (1925-1937), Gallimard.

Lafrance J-P., (2010), *Critique de la société de l'information*, Paris, CNRS éditions, (Les Essentiels).

Lefort C., (1986), *Essai sur le politique*, Paris, Seuil.

Lanciano E, Dumain A., (2010), « Comment ne pas faire de commerce tout en en faisant ? Le cas de systèmes de paniers dits alternatifs en agglomération lyonnaise » in Dacheux E, Goujon D. (Dir), *Réconcilier l'économie et la démocratie*, Tour, Michel Haudiart.

Laville J.-L. (Dir.), (2007), *L'économie solidaire, une perspective internationale*, nouvelle éd., Paris, Hachette

Laville J.-L., Eme B., (2005), « Economie solidaire » in Laville J.-L., Cattani A.D., *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Desclée de Brouwer.

Laville J.-L., Cattani A.D., (2005), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Desclée de Brouwer.

Lefort C., (1986), *Essai sur le politique*, Paris, Seuil.

Mattelart A., (1996), *La mondialisation de la communication*, Paris, PUF.

Morin E., (1994), *La complexité humaine*, Paris, Flammarion.

Mouhoud E.M., Plihon P., (2009), *Le savoir et la finance. Liaisons dangereuses au cœur du capitalisme contemporain*, Paris, La Découverte.

Moulilier-Boutand Y., (2000), « Capitalisme cognitif et revenu : réflexions sur un débat », troisième journée d'étude d'historique économique *transformation et division du travail et nouvelles régulations*, 22 mars, Université Paris 1, Matisse.

Ostrom E., (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, London, Cambridge University Press.

Ostrom E., (1998), "A Behavioral Approach to the Rational-Choice theory of collective action", *American Political Science Review*, vol. 1, no. 92.

Polanyi. K., (1983), *La grande transformation*, Paris, Gallimard (1944).

Polanyi K., (2008), *Essais*, textes réunis par Cangiani M. et Marcourant J., Paris, Seuil.

Popper K., (1959), *La logique de la découverte scientifique*, Paris, Payot.

Rallet, (2006), « Une économie de la communication », *Hermès*, n° 44.

Sabournin E., Antona M., (2003), *Action collective et développement*, Actes du séminaire permanent Action collective, décembre, Montpellier, Cirad.

Tassin E., (1992), « Espace commun ou espace public ? », *Hermès*, n° 10.

Weber M., (1995), *Economie et société*, Paris, Pocket.

ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET QUALITÉ DE L'EMPLOI

Chiffrage de l'emploi dans les organisations de l'économie sociale en France: une analyse critique

Annie DUSSUET[1], Erika FLAHAULT[2]

Résumé

Cet article propose de faire le point sur les limites et les lacunes des statistiques à disposition des acteurs publics s'agissant de l'identification de l'emploi dans les organisations de l'économie sociale. Dans un premier temps, nous utiliserons les chiffres disponibles pour mettre en évidence les modalités particulières prises par l'emploi dans ce secteur producteur de services. Le travail, le plus souvent féminin, y déroge en effet à la norme des emplois « typiques », notamment par une spécialisation dans le travail du *care*, et par le recours massif au temps partiel. Dans un second temps, nous montrerons comment les spécificités de ce travail contrarient son objectivation : en particulier son inscription dans le temps ainsi que les incertitudes sur les qualifications requises en rendent malaisée la description chiffrée.

Abstract

This paper aims to review the limits and shortcomings of the statistics available to public stakeholders in the identification of employment in non profit sector. Initially, we will use the available data to distinguish 'non profit organisations' employment from standard one. That sector, producing services in occupations involving interactive care mostly employ women and use massively part time. In a second step, we show how that specificities hinder the construction of statistics : duration attached to care activities and uncertainty about the qualifications required make it difficult to produce statistics.

[1] Sociologue, MCF HDR. CENS - UFR de Sociologie - Université de Nantes, France. Chemin de la Censive du Tertre – BP 81227 – 44 312 – Nantes cedex 03, annie.dussuet@univ-nantes.fr
[2] Sociologue, MCF. ESO (Espaces et sociétés) UMR CNRS 6590. Université du Maine, Le Mans, France, Erika.Flahault@univ-lemans.fr

Dans la période contemporaine et tout particulièrement en temps de crise, accroître l'emploi représente un objectif majeur des politiques publiques. À cet égard, les organisations de l'Économie sociale et solidaire (OES) semblent devoir constituer une cible importante. En effet, ces organisations, et en premier lieu les associations, sont apparues ces dernières années comme des employeuses particulièrement dynamiques, avec plus de deux millions de salarié-e-s en 2006 en France, et un taux de croissance annuel de l'emploi entre 2001 et 2006 de 2,6 %, supérieur à celui de l'emploi du secteur privé lucratif, limité à 1,1 % dans la même période selon l'Observatoire national de l'économie sociale et solidaire (ONESS, 2009). De plus, ce secteur semble relativement épargné par les effets de la crise, avec une évolution qui reste positive, bien que ralentie en 2008 et 2009, selon les derniers chiffres publiés par Recherches et solidarités (Bazin, Malet, 2009). Par ailleurs, les OES apparaissent particulièrement ouvertes aux femmes qui y constituent plus de 65 % des salarié-e-s et y occupent 53,8 % des postes de cadre (ONESS, 2009). L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes étant annoncée comme un impératif incontournable pour les politiques publiques dans l'Union européenne, l'ensemble de ces éléments paraît de nature à encourager les responsables politiques à se tourner vers l'économie sociale pour atteindre leurs objectifs.

Toutefois, les chiffres mêmes que nous venons de citer sont sujets à discussion. Peut-on véritablement parler de deux millions d'emplois dans l'économie sociale lorsque la plupart sont à temps partiel, à tel point que, pour 2007, les 1,7 millions de salarié-e-s employé-e-s par les associations ne représentent que 1,4 millions d'équivalents temps plein (INSEE, 2009) ? Il faut donc souligner que les caractéristiques de l'emploi dans ce secteur le rendent particulièrement difficile à appréhender sous forme chiffrée, et posent, *a fortiori*, la question de l'utilisation de ces chiffres dans les politiques publiques, tant pour les décisions d'engagement que pour l'évaluation des résultats des mesures prises.

La nécessité d'améliorer la connaissance chiffrée de l'emploi du secteur a été affirmée à maintes reprises, notamment pour ce qui concerne sa composante la plus importante et la plus mal connue, le monde associatif. Dans cette perspective, plusieurs initiatives ont vu le jour au cours des vingt dernières années. Citons parmi les plus importantes, les travaux initiés dès 1990 par Viviane Tchernonog avec le Matisse (Centre d'économie de la Sorbonne) sur le seul milieu associatif et reconduits en 1999 et en 2005 (Tchernonog, 2007), la réalisation d'un compte satellite des institutions sans but lucratif en France (année 2002) par Philippe Kaminski (2005), les études menées par Recherches et Solidarités depuis 2006 à partir des données de l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale (ACOSS). Plus récemment l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) a mis en ligne, depuis 2008, des données régionalisées sur l'économie sociale, fruit d'un travail d'harmonisation entre cet institut, le Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale (CNCRES) et la Délégation interministérielle à l'innovation, à

l'expérimentation sociale et à l'économie sociale (DIIESES). Enfin un groupe de travail du Conseil national de l'information statistique (CNIS) a été constitué en 2010 sur la connaissance statistique des associations. Mais, si les sources d'information se développent, toutes présentent jusqu'à présent des limites.

On peut notamment s'interroger sur l'image que les statistiques disponibles donnent de l'emploi dans les OES et sur le rôle que ces évaluations chiffrées jouent dans les rapports entre les OES et les pouvoirs publics locaux. Nous nous proposons d'examiner ces questions en nous appuyant sur les différentes données statistiques aujourd'hui disponibles[3] et sur nos travaux antérieurs portant sur la question du travail dans les associations (Dussuet, 2008 ; Dussuet, Flahault, Loiseau, 2007). Ces travaux nous ont amenées à nous inscrire dans un programme de recherche actuellement en phase de démarrage, UCAP – Usage du Chiffre dans l'action publique territoriale[4]. Dans ce cadre, nous nous intéresserons tout particulièrement aux questions relatives au chiffrage de l'emploi dans les organisations proposant des services aux personnes âgées et aux personnes handicapées, et c'est un exposé de notre problématique et de nos hypothèses de recherche que nous proposons ici.

Pour tenter de faire le point sur les limites et les lacunes des statistiques à disposition des acteurs publics (Jany-Catrice, 2009) lorsqu'il s'agit d'identifier et d'évaluer les emplois « atypiques » tels qu'ils sont développés dans ces organisations, nous procéderons en deux temps. Dans un premier temps, nous utiliserons les chiffres disponibles pour mettre en évidence les modalités particulières prises par l'emploi dans ce secteur producteur de services s'adressant directement aux personnes. Le travail, le plus souvent féminin, y déroge en effet à la norme des emplois « typiques » caractéristique des années de forte croissance, des entreprises plutôt industrielles et plutôt « masculines ». Dans un second temps, nous montrerons comment les spécificités de ce travail contrarient son objectivation : son inscription dans le temps en particulier, ainsi que les incertitudes sur les qualifications requises, en rendent malaisée la description chiffrée.

[3] Données produites par l'INSEE, le MATISSE, Recherches et solidarités, les Observatoires régionaux de l'économie sociale et la coordination nationale des CRESS.

[4] Ce programme de recherche a été retenu en juin 2009 pour une durée de 4 ans par le Conseil régional des pays de la Loire. Il se propose d'examiner à la fois la production et l'usage de données chiffrées par les pouvoirs publics territoriaux. Un volet de ce programme portera sur les statistiques de l'emploi dans l'économie sociale, en observant deux domaines d'activité : la culture et les services sociaux et médico-sociaux à destination des personnes âgées ou handicapées.

1. Des emplois, mais quels emplois ?

Au-delà des débats récurrents et jamais complètement tranchés sur les délimitations de l'économie sociale, la question du nombre total d'emplois offerts reste posée. Ce nombre varie considérablement suivant que l'on considère les effectifs employés à une date donnée ou bien les effectifs ayant occupé un poste dans les OES au cours d'une année donnée. De plus, la fréquence du temps partiel étant indéniablement importante, les situations d'employeurs multiples pour un-e même salarié-e sont fréquentes, les doubles comptes étant alors difficiles à éliminer.

Les chiffres présentés, souvent utilisés pour démontrer le poids de l'économie sociale dans l'économie nationale, sont ainsi vraisemblablement surestimés. Cela incite à s'intéresser plus précisément, au-delà de leur nombre, aux caractéristiques des emplois offerts.

1.1. Des emplois de qualité médiocre

L'image présentée par les statistiques disponibles est globalement celle d'emplois à la « qualité » très incertaine et, par ailleurs, à la « qualité » très variable d'un type d'organisation à l'autre, d'un secteur d'activité à l'autre ou d'une profession à l'autre au sein d'un même secteur d'activité.

Tout d'abord, l'emploi à temps partiel apparaît beaucoup plus fréquent que dans le reste de l'économie, y compris pour les cadres : 45,8 % des emplois en 2006, contre 22,2 % dans le secteur privé à but lucratif et 27,4 % dans le secteur public (Oness, 2009).

Ensuite, en considérant le seul secteur associatif, V. Tchernonog (2007) relève que « 53 % seulement des salariés ont un contrat de type CDI et plus du quart […] de type CDD », contre 88 % de CDI (contrat à durée indéterminée) et 6 % de CDD (contrat à durée déterminée) dans l'ensemble du secteur privé ; la part des « statuts divers », c'est-à-dire stages, vacations, emplois aidés, etc., s'élève à 11 % hors associations d'insertion, pour 6 % dans l'emploi du secteur privé. Cette proportion de CDD supérieure à la moyenne des contrats du secteur lucratif s'explique en partie par le recours aux emplois aidés. Ainsi, 42 % des associations employeuses déclarent y recourir et ils représenteraient environ 15 % de l'emploi associatif selon M. Hély (2009). Le secteur associatif, « en tant que lieu privilégié d'expérimentation de dispositifs publics d'aide à l'emploi, a également été en première ligne de l'invention de nouveaux statuts du travailleur qui, au nom du droit au travail, se sont parfois élaborés à l'écart du droit du travail » (Bec, 2007).

Enfin, les rémunérations versées par les associations sont inférieures à celles pratiquées dans les autres organisations, ainsi que l'ont montré les travaux de D. Legros et M. Narcy ainsi que ceux de M. Hély. « À catégorie professionnelle équivalente,

travailler pour une association entraîne une baisse de la rémunération perçue d'environ 18 % » (Le Gros, Narcy, 2004) ; « le montant des salaires du secteur associatif est plus faible que celui des salariés du privé (l'unité de mesure étant le salaire horaire brut médian). Néanmoins, il est supérieur à celui des salariés des collectivités locales, ce qui s'explique sans doute par la présence plus importante d'un salariat qualifié, composé de professions intermédiaires dans les entreprises associatives » (Hély, 2009). À cet égard, on peut rappeler que la hiérarchie des salaires est « écrasée » dans le monde associatif, un « écrasement » qui pénalise particulièrement les plus diplômé-e-s, moins payé-e-s qu'ils/elles ne le seraient dans le secteur marchand. Rappelons encore que nombre de structures associatives se trouvent hors convention collective ou soumises à une convention collective adoptée « par défaut », en l'absence de négociations propres à leur activité et que la présence des syndicats y est particulièrement faible en raison de la petite taille de la grande majorité des associations, à laquelle s'ajoute une méfiance historique des confédérations syndicales envers l'économie sociale.

Les statistiques disponibles font donc apparaître les OES, et tout particulièrement les associations, comme les lieux d'un emploi en forte croissance, certes, mais s'accompagnant d'une importante précarité, engageant les observateurs à un questionnement sur l'opportunité politique d'y encourager la croissance de l'emploi salarié dans une perspective d'amélioration de sa « qualité ».

1.2. Une spécialisation de l'activité des OES dans le « travail de *care* »…

Il faut pourtant souligner une autre spécificité de ces organisations, qui a trait à leur présence massive dans certains domaines d'activité. Cette spécialisation de l'activité des OES peut être interprétée comme une spécialisation dans le « travail de *care* », celui qui consiste à « prendre soin » des autres. Nous adoptons ici la définition du *care sector* utilisée par Albelda, Duffy et Folbre dans leur évaluation quantitative dans l'État du Massachusetts : « We include in the care sector the labor and resources devoted to the daily care of Massachusetts residents, especially children, the elderly and those who are disabled » (Albelda, Duffy, Folbre, 2009). Celle-ci a l'intérêt de faire apparaître la continuité entre des activités accomplies pour « prendre soin » des plus vulnérables, quel que soit leur mode d'exercice, du plus informel, dans l'espace privé familial, au plus professionnalisé, dans le cadre d'institutions prestigieuses. Elle montre que le *care* est une activité tantôt rémunérée, tantôt non rémunérée, qu'elle peut être réalisée au sein d'institutions publiques ou privées. Et de fait, que l'on se situe en France ou aux États-Unis, cette activité est très majoritairement prise en charge par les femmes.

Si l'on se réfère aux données publiées en 2009 par l'Observatoire national de l'économie sociale et solidaire (ONESS), les activités des OES apparaissent au premier abord très diversifiées. Toutefois, la prépondérance des services y est manifeste, et plus encore celle des services dits « relationnels » : les secteurs de l'éducation, de la santé et du social totalisent 60,3 % des emplois. Ce total s'élève même à 66,3 % si l'on se réfère aux données produites par le Matisse pour le seul secteur associatif sur la période 2005-2006 : Éducation/formation/insertion (17,3 % de l'emploi salarié des associations) Santé/Action sociale (49 %)[5]. Cela distingue nettement les OES du secteur privé lucratif, où ces activités ne représentent qu'une part infime, et les apparente plutôt au secteur public (46,1 % des emplois au total pour les trois domaines distingués par l'ONESS).

Cette proximité au secteur public se lit aussi dans l'utilisation par les OES d'emplois « mis à disposition ». Pour le seul secteur associatif, ce nombre est évalué à 140 000, pour un volume de 56 000 ETP : il s'agit alors « de personnes qui exercent leur activité au sein de l'association, mais dont les salaires émargent à d'autres budgets que celui de l'association » (Tchernonog, 2007), le plus souvent des budgets publics. Le volume de travail ainsi mis à disposition se déploie dans des associations employeuses, mais également dans des associations sans salarié-e-s, pour un quart de l'ensemble. Notons encore que 44 % du volume de ce travail se situe dans les trois domaines que nous avons pris pour référence : Éducation/formation/insertion 19 %, Santé 4 %, Action sociale 21 %[6].

Sur un plan historique, on peut remarquer que les multiples professions qui déclinent le *care*, au-delà de leur origine dans la sphère familiale ou dans des réseaux de proximité, ont été formalisées, salariées, voire professionnalisées, dans le secteur public (infirmières hospitalières, assistantes sociales), mais aussi, et particulièrement dans la période récente, dans le secteur associatif : éducateur-trice s, travailleuses familiales, aides à domicile par exemple (Dussuet, Lauzanas, 2007). Elles constituent aujourd'hui encore les plus gros effectifs des salarié-e-s du secteur.

1.3. … qui en fait un secteur « féminisé »… et précaire

Cette spécialisation explique assez largement une autre spécificité de l'économie sociale qui est sa féminisation. On l'a dit, 65,5 % des salarié-e-s de l'économie so-

[5] Les nomenclatures de domaine d'activité utilisées par les différentes sources ne sont pas identiques, ce qui rend les comparaisons difficiles, mais les ordres de grandeur sont suffisamment importants pour marquer les différences.

[6] Il faut souligner toutefois la difficulté pour les nomenclatures statistiques à rendre compte de l'activité des OES, la classification dans les différentes activités laissant apparaître une part importante d'organisations (et donc d'emplois) classées « autres », donc de fait non classées.

ciale sont des femmes ; mais cette prédominance féminine n'est sans doute pas à attribuer à une attirance particulière des femmes pour les OES. Elle tient plutôt à une concentration des offres d'emploi de ces organisations dans les domaines qui sont socialement attribués aux femmes, et qui, dans la continuité de leurs occupations domestiques, consistent en tâches de *care*. La part des femmes dans ces domaines est certes très élevée dans les OES, 71,9 %, mais elle reste inférieure à celle observée dans les organisations aux activités comparables du secteur privé lucratif, 78,1 % (ONESS, 2009).

Cela engage à réexaminer la question de la précarité de l'emploi, souvent associée au secteur associatif, mais qui est aussi (peut-être d'abord ?) à rapporter au domaine d'activité de ces organisations. Temps partiel et faibles rémunérations peuvent être analysés dans ce sens.

Si l'on considère d'abord l'exercice à temps partiel, on peut observer que l'éducation, la santé et le social sont les domaines qui, avec celui des « services aux particuliers » (65,1 %) concentrent les plus fortes proportions d'emplois à temps partiel :

Part d'emplois à temps partiel par domaine d'activité en 2006[7].

	ESS	Privé hors ESS	Public
Éducation	61,2	58	67
Santé	37,3	39	21
Social	48,8	39	35

Même si ces taux sont, pour certains, supérieurs à ceux observés dans le privé à but lucratif et le public, on ne peut se contenter d'expliquer cette importance du travail à temps partiel par une moindre attention des organisations employeuses à la qualité des emplois qu'elles offrent. Il faut sans doute aussi considérer, au-delà de l'emploi, les caractéristiques du travail réalisé par les salariées dans ces domaines et remarquer à quel point l'assimilation de leur activité au travail domestique non rémunéré entraîne l'évidence du temps partiel (Dussuet, 2001).

Les faibles rémunérations ne sont pas non plus spécifiques aux OES, elles sont la marque des secteurs féminisés, comme le montrent les approches en termes de « valeur comparable des emplois » qui concluent à une « sous-valorisations salariale des emplois à prédominance féminine » (Lemière, Silvera, 2008). Cette caractéristique se retrouvant aussi outre-Atlantique. Ainsi par exemple, dans leur effort d'évaluation

[7] Tableau construit à partir des données INSEE-DADS traitées par l'Observatoire national de l'économie sociale et solidaire (2009).

quantitative du secteur du *care* dans le Massachusetts, les auteurs déjà cités soulignent le déficit de rémunération auquel sont exposé-e-s les travailleur/euses du *care*, vis-à-vis des autres secteurs, toutes choses égales par ailleurs : « Researchers have found a 5 to 6 percent “wage penalty” in occupations involving interactive care (…) after controlling for other factors that are known to influence wages » (Albelda, Duffy, Folbre, 2009).

Ainsi, la qualité médiocre de l’emploi dans les OES, perceptible dans les statistiques, semble être associée au positionnement d’une grande partie de ces organisations dans la production de service de *care*.

2. Une évaluation chiffrée difficile de ces emplois, liée aux spécificités du travail

Cette orientation spécifique de l’activité des OES rend particulièrement malaisée leur mesure chiffrée, tant le travail de *care* est difficile à objectiver. Largement pris en charge par les femmes, il se caractérise par son invisibilité. Il est en effet impossible sans sa part immatérielle, une « préoccupation » (Dussuet, 1997), faite d’anticipation, de coordination, de planification, qui ne s’inscrit guère dans des temps ni des savoir-faire bien déterminés. La mise en forme de ce travail dans des emplois salariés achoppe donc en particulier sur leur rapport au temps et à la qualification. C’est pourquoi nous focaliserons ici sur ces deux dimensions particulièrement sensibles dans l'évaluation tant quantitative que qualitative de ces emplois.

2.1. Chiffrer des emplois à temps partiel

La forte proportion d’emplois à temps partiel parmi les emplois offerts par les OES rend difficile l’évaluation du poids de l’économie sociale dans l’économie.

Quelle que soit la modalité de chiffrage adoptée, elle laisse toujours dans l'ombre une part de la réalité sociale qu'elle entend décrire. Ainsi, le décompte du nombre d'emplois ne dit rien du nombre d'heures associé à ces emplois. Dans un contexte où le temps partiel est aussi fréquent et où il n'est pas rare qu'il se limite à quelques heures, l'approximation devient telle que les chiffres perdent sens. De la même façon, le calcul du rapport entre nombre d'emplois et nombre d'emplois équivalent temps plein (ETP) permet d'appréhender l'ampleur du temps partiel, mais en aucun cas d'en donner une mesure précise. Pas plus que le chiffrage de la part de temps partiel dans l'ensemble des emplois proposés ne donne d'indication sur la quotité ni la nature de ces emplois dont certains sont à temps tellement partiel qu'on hésite à parler d'emploi.

Enfin, compter le temps partiel ne dit rien du degré de choix qui prévaut à son adoption. Or de nombreuses recherches ont montré qu'au temps partiel choisi mis en avant par les politiques, s'oppose un temps partiel subi qui tend à s'accroître. Ainsi les travaux récents de Chantal Nicole-Drancourt (2010) concluent à une situation actuelle où le temps partiel est de moins en moins choisi mais de plus en plus vécu comme une étape. Et Marion Lefebvre (2010) montre que dans le secteur des services à la personne, « le souhait de travailler plus est le facteur le plus important dans le souhait de changer d'emploi », souhait de changer d'emploi qui s'exprime plus souvent pour les salarié-e-s de ce secteur (15 %) que pour les autres salarié-e-s (9 %).

Au-delà du choix (ou non) du temps partiel et du nombre d'heures travaillées dans le cadre de ce temps partiel, l'éclatement de ces heures n'est pas non plus pris en compte. Or la façon dont se répartissent les heures sur la journée et sur la semaine a une incidence forte sur la qualité des emplois. Travailler trois jours par semaine n'a pas le même sens que travailler deux ou trois heures par jour sur l'ensemble de la semaine, en soirée ou le week-end. Dans le secteur des services aux personnes,

> une première ligne de démarcation semble se situer entre les aides à domicile, salariés dans des organisations publiques ou associatives, et les employés de maison, salariés par des particuliers employeurs. Les dimensions de qualité d'emploi attachées à ces deux types de salariés sont d'ordre différent : les premières semblent bénéficier de temps de travail supérieurs (et donc de rémunérations supérieures) mais travaillent plus souvent le soir et le week-end. (Lefebvre, 2010)

Toutefois, au sein même du secteur, une grande diversité existe, elle aussi difficile à chiffrer. Ainsi, les observations réalisées au niveau local dans les organisations associatives montrent la coexistence de salarié-e-s qui, en multipliant les emplois à temps partiel, et donc les employeurs, parviennent à travailler à temps plein, au côté de salarié-e-s déplorant un nombre d'heures insuffisant (avec un ou plusieurs employeurs) et de personnes pour lesquelles les quelques heures travaillées constituent un simple appoint à un emploi principal ou à une autre activité. « Par exemple, une part des personnes comptabilisées comme travailleurs dans les SP est constituée d'étudiants qui assurent quelques heures de cours ou de baby-sitting par semaine à domicile. Peut-on dès lors considérer cet « emploi » de la même manière que les aides à domicile auprès des personnes âgées réalisant cette activité à temps plein ? » (Lefebvre, 2010).

Enfin, la question du temps, dans le travail de *care*, dépasse le seul décompte (si tant est qu'il soit possible) du nombre, de la nature et du vécu du temps partiel. Le travail de *care*, entendu comme l'ensemble des expériences et activités « qui consistent à apporter une réponse concrète aux besoins des autres – travail domestique, de soin, d'éducation, de soutien ou d'assistance, entre autres » (Molinier, Laugier, Pa-

perman, 2009) s'inscrit dans une temporalité qui dépasse bien souvent le cadre professionnel même lorsqu'il s'accomplit dans le cadre d'un travail rémunéré. La contrainte, le plus souvent implicite, de disponibilité, qui n'est pas propre aux OES mais intimement liée au travail du *care* qui y prend place, est caractéristique du temps des femmes, marqué par la « disponibilité permanente » (Chabaud-Rychter, Fougeyrollas-Schwebel, Sonthonnax, 1985). Cette disposition que les salarié-e-s se doivent d'adopter pour « pouvoir anticiper, intervenir en situation, au moment propice, de façon pragmatique, adaptée et contextualisée, afin de s'inscrire dans les interstices et répondre aux sollicitations » (Bessin, Gaudart, 2009) est d'autant plus difficile à quantifier et à intégrer au temps de travail comptabilisé que « l'efficacité de la présence auprès des autres se juge notamment à l'aune de son invisibilité » (Molinier, 2003). À la lumière de ce dernier point, on peut aussi porter un autre regard sur les cas de temps partiel choisi qui, s'ils sont minoritaires, ne sont pas pour autant rares dans le secteur. Il s'agirait alors, plus que de concilier vie familiale et vie professionnelle, d'assurer une qualité de service dans l'urgence, et finalement d'externaliser une partie du travail qui de toute façon n'est pas prise en compte.

Pour conclure sur la question du temps, à un tout autre niveau, notons que les indicateurs construits pour évaluer la qualité des emplois dans les organisations privées lucratives, ne sont pas toujours opérants lorsqu'on les applique aux OES. Un bon exemple en est donné par la proportion de CDI, qui est classiquement présentée comme un indicateur de stabilité et donc de qualité de l'emploi. Dans le cadre du dispositif Nouveaux Services Emplois Jeunes, mis en place dans les années 1990 et très mobilisé par le monde associatif, des emplois d'une durée maximale de cinq années, sans assurance de pérennisation, se sont développés sous ce type de contrat. Cette utilisation des mesures d'activation des chômeurs/euses, par les OES renvoie à la question du *turn over*, contraint (pour cause de fin de contrat non reconductible) ou volontaire (réalisation d'un souhait de changement d'emploi) qui prend une acuité particulière dans ces organisations et complique encore le chiffrage des emplois.

2.2. Chiffrer des emplois à la qualification mal définie

Une deuxième difficulté dans l'approche chiffrée des emplois tient à la question de la qualification du travail, et tout spécialement celle du travail de *care*. En effet, d'une part, les compétences engagées dans les activités de *care* sont généralement mal reconnues dans les systèmes de qualification et de classification, induisant une sous-évaluation du niveau requis ; d'autre part, les nomenclatures statistiques, conçues à partir des travaux industriels plutôt masculins renforcent cette invisibilisation de la qualification.

On l'a dit, les conventions collectives font souvent défaut dans les domaines où opèrent les OES, obligeant ces organisations à un rattachement conventionnel par-

fois inadéquat, pour des métiers nouveaux qui ont souvent émergé à travers les innovations associatives (Dussuet, Flahault, Loiseau, 2007). Même lorsque les organisations se sont engagées dans un processus de « professionnalisation » visant une reconnaissance élargie, par l'ensemble de la société, ce processus est le plus souvent resté inabouti, comme on peut le voir dans l'exemple des aides à domicile. Intervenant auprès de personnes rendues vulnérables par l'âge ou par le handicap, ces salariées[8] restent perçues comme des « femmes de ménage », alors qu'elles accomplissent des tâches complexes nécessitant réflexivité et inventivité pour s'ajuster au plus près aux besoins des personnes aidées. Le service produit est alors irréductible à des tâches matérielles d'entretien, même si celles-ci sont indispensables. Pour autant la dimension du travail liée à la posture spécifique de prise en compte d'autrui reste extérieure au processus de reconnaissance sociale par la qualification, tant elle est perçue comme un comportement « naturel » aux femmes. Les salariées du *care* sont donc à la fois compétentes et non qualifiées (Gadrey, Jany-Catrice, Pernod-Lemattre, 2009), ou du moins, leur niveau de qualification est-il largement sous-évalué par rapport à celui de tâches plus formalisées. Cela signifie en particulier que leur niveau de formation est généralement plus élevé que celui que leur qualification reconnue laisserait supposer. De ce fait, lorsque l'on mesure le niveau de rémunération en fonction du niveau de diplôme détenu, les OES peuvent apparaître comme de « mauvais employeurs », alors même que c'est la reconnaissance de la compétence par la qualification qui fait défaut.

Il faut de plus remarquer que l'activité des OES les situe loin du cœur historique du système productif et donc, comme le souligne Ph. Kaminski, loin des nomenclatures statistiques :

[8] Ce sont des femmes à 98 %.

> Au fil de l'histoire, les nomenclatures économiques ont suivi les révolutions technologiques et reflété les représentations dominantes du système productif telles que les économistes les ont théorisées […] Certaines activités qui étaient très détaillées n'existent plus qu'à l'état résiduel, tandis que d'autres ont fait leur apparition. Au cœur du système productif se trouvent les activités que l'on estime être les moteurs de la création de richesses. Puis viennent les activités induites, qui les accompagnent, et dont on attend aussi qu'elles amortissent les cycles économiques. Enfin, viennent les activités les moins sujettes à la conjoncture, l'administration, l'enseignement. Et ce n'est qu'en queue de nomenclature qu'on a placé de tous temps les activités ancillaires en principe dévolues aux ISBL : secours, charité, entraide, et tout ce qui touche la vie privée et la religion. (Kaminski, 2005)

De même, la finesse de la description des professions par les nomenclatures est liée à ces processus socio-historiques de reconnaissance et aux rapports de force dont elles sont le résultat. L'appareil statistique tend ainsi à uniformiser la description des travaux effectués par les femmes, et ce d'autant plus qu'ils sont peu formalisés, proches des « services rendus » dans un cadre domestique. À propos de la nomenclature INSEE des professions, Thomas Amossé note comment

> aujourd'hui encore, le détail statistique des professions masculines contraste avec l'imprécision des contours de l'activité féminine […] dans la nomenclature socioprofessionnelle de l'INSEE, on peut ainsi opposer les emplois masculins, découpés finement en métiers, distingués en fonction des systèmes productifs, hiérarchisés selon les niveaux de qualification, aux emplois féminins où les qualifications sont peu précises et les hiérarchies peu présentes […] les professions féminines sont trois fois moins nombreuses que les professions masculines et elles ont en moyenne des effectifs trois fois supérieurs. (Amossé, 2004)

Ainsi, tout se passe comme si les activités salariées réalisées par les femmes étaient toutes plus ou moins « polyvalentes »[9], et comme telles réductibles à l'état de « services » indifférenciés. L'échelle des hiérarchies de qualification tend alors à s'aplatir, gonflant, dans les OES, la catégorie des employés et surtout celle des « professions intermédiaires », qui représentent 33,2 % des salarié-e-s, pour 21,2 % dans le privé lucratif et 23 % dans le public (ONESS, 2009), et même 36,5 % dans les seules associations (Tchernonog, 2007).

[9] Th. Amossé signale cet argument de la polyvalence des tâches effectuées par les secrétaires lors des débats sur la refonte de la nomenclature des professions comme justification du maintien de l'unité de ce groupe, quasi exclusivement féminin, dans la nomenclature, alors qu'elle constitue de loin l'ensemble le plus nombreux (650 000 salariées).

Cela tend aussi à faire apparaître des salarié-e-s des OES surdiplômé.e.s par rapport à la classification du poste qu'il-elle-s occupent et pourrait expliquer une partie de l'injustice salariale subie, en comparaison des autres secteurs. Il s'agirait alors, non pas tant d'une propension des OES à sous-payer leurs salarié-e-s, que de la traduction, dans des organisations employant majoritairement des femmes pour effectuer du *care*, c'est-à-dire des travaux… de femmes, de la moindre valeur sociale accordée à ces travaux[10].

Quoi qu'il en soit, les statistiques disponibles concernant l'emploi dans les OES souffrent manifestement de lacunes et d'imprécisions, pour partie liées à leur positionnement dans le *care* et aux difficultés conséquentes d'objectivation d'un travail le plus souvent invisible.

3. Des difficultés du chiffrage à la méconnaissance de l'apport des OES par les pouvoirs publics… des indicateurs nécessaires pour la reconnaissance

Ces difficultés ne constitueraient qu'un problème mineur, d'ordre purement académique, si elles ne débouchaient sur une méconnaissance de l'activité des OES dans le grand public, et plus encore auprès des pouvoirs publics, notamment des collectivités locales. Largement sollicitées comme financeurs, ces dernières tendent à s'appuyer sur les chiffres disponibles pour juger de l'opportunité d'accorder, ou non, des crédits à telle ou telle catégorie d'acteurs économiques. Dès lors, la question de la fiabilité de la description chiffrée devient cruciale et si certains tendent à se satisfaire de chiffres de création d'emplois montrant globalement le dynamisme du secteur, les questions de la qualité de l'emploi et de sa mesure ne peuvent plus être ignorées.

Car la mise en forme statistique des emplois comporte un double risque pour les OES : d'une part un risque de méconnaissance, voire de négation de spécificités qui ne seraient pas appréhendées par les indicateurs existants ; d'autre part le risque de se trouver contraintes à s'aligner sur le fonctionnement des organisations à but lucratif pour répondre aux attentes de leurs financeurs, et par là, à rendre plus difficile le travail de *care*.

Les *a priori* concernant la définition de sens commun de l'emploi conduisent en effet à occulter les caractéristiques du travail de *care*, effectué surtout par les femmes, sous forme domestique ou salariée. Ils peuvent engager les décideurs publics

[10] Cela constitue une nouvelle illustration du principe énoncé par F. Héritier de « valence différentielle des sexes ».

dans des démarches contre-productives. Par exemple, une définition de la qualité de l'emploi qui mettrait l'accent sur le taux d'emploi à temps partiel sans s'intéresser aux déterminants structurels de cette modalité d'emploi et qui inciterait les organisations à accroître les quotités d'emploi de leur salarié-e-s de façon uniforme pourrait être mal reçue par les salariées des services à domicile qui utilisent l'exercice à temps partiel pour protéger leur santé et accroître leur longévité dans l'emploi. Les incertitudes de l'évaluation quantitative de l'emploi comportent donc des risques importants, en engageant les politiques publiques dans des démarches orientées par ces indicateurs défaillants ou mal appropriés. On peut d'ores et déjà observer ici et là, au niveau local, des tentatives de rationalisation des dépenses, qui se révèlent dommageables en termes de conditions de travail, de préservation de la santé et d'égalité professionnelle et peuvent aussi être destructrices de la spécificité du modèle de service porté par les OES.

On peut donc considérer qu'il y a pour l'économie sociale une nécessité vitale d'améliorer la qualité des indicateurs chiffrés utilisés. Rendre compte quantitativement de la réalité du travail dans le domaine du *care* peut sembler particulièrement complexe, mais s'atteler à cette tâche est impératif pour permettre une avancée dans la reconnaissance sociale de ce travail.

Bibliographie

Albelda R., Duffy M., Folbre N., (2009), *Counting on care work: Human Infrastructure in Massachusetts*, University of Massachusetts.

Amossé T., (2004), « Professions au féminin. Représentation statistique, construction sociale », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 11, pp. 31-46.

Association Retravailler, (2003), *L'égalité en pratique dans les associations*, Rapport à la DIES (Délégation interministérielle à l'économie sociale), juillet.

Bazin C., Malet J., (2009), *La France associative en mouvement, chiffres clés 2009*, Paris, Recherches et Solidarités.

Bec C., (2007), *De l'État social à l'État des droits de l'Homme*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

Bessin M., Gaudart C., (2009), « Les temps sexués de l'activité : la temporalité au principe du genre ? », *Temporalités*, n° 9, http://temporalites.revues.org/index979.html

Chabaud-Rychter D., Fougeyrollas-Schwebel D., Sonthonnax F., (1985), *Espace et temps du travail domestique*, Paris, Méridiens.

CNIS, (2008), « Emploi, chômage, précarité. Mieux mesurer pour mieux débattre et mieux agir ».

Dussuet A., (1997), *Logiques domestiques. Essai sur les représentations du travail domestique chez les femmes actives de milieu populaire*, Paris, L'Harmattan.

Dussuet A., (2001), « Les emplois familiaux, une forme "féminine" de précarité », in Del Sol M., Eydoux A., Gouzien A., Merle P., Turquet P., *Nouvelles dimensions de la précarité*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp. 53-66.

Dussuet A., (2008), « Entre formel et informel, quelle place pour le travail dans les services aux familles développés par les associations ? », *Les Mondes du Travail*, n° 5, pp. 81-94.

Dussuet A., Flahault E., Loiseau D., (2007), *Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations*, Programme de recherche-développement pour l'innovation sociale et le développement en économie sociale et solidaire, DIIESES.

Dussuet A., Lauzanas J-M. (dir.), (2007), *L'économie sociale entre informel et formel. Paradoxes et innovations*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. Économie et société.

Flahault E., Guardiola A., (2009), « Genre et associations en Europe : le pouvoir en question », *Informations sociales*, n° 151, janvier-février, pp. 128-136.

Gadrey N., Jany-Catrice F., Pernod-Lemattre M., (2009), « Employés non qualifiés : la catégorie oubliée des politiques d'égalité professionnelle », *Économies et Sociétés*, ISMEA, (socio-économie du travail), n° 30, janvier, pp. 57-86.

Gaudron G., (2009), « L'économie sociale emploie un salarié sur dix en 2006 », *Insee Première*, n° 1224.

Hély M., (2007), « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *XIèmes Journées Internationales de Sociologie du Travail - Restructurations, précarisation et valeurs*, Londres, juin.

Hély M., (2009), *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses Universitaires de France.

Insee, (2009), *Tableaux statistiques régionaux et nationaux de l'économie sociale*, Paris, http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref_id=eco-sociale&reg_id=99

Jany-Catrice F., (2009), « Combien d'emplois dans les services à la personne ? », *Notes de l'Idies*, (Qualité des sources, note de travail), n° 6, juillet.

Kaminski Ph., (2005), *Le compte des Institutions Sans But Lucratif (ISBL) en France (année 2002)*, rapport de mission.

Lefebvre M., (2010), « Qualité de l'emploi et hétérogénéité dans le champ des services à la personne : éléments d'analyse à partir des statistiques nationales », *Documents de travail du CLERSÉ (Working Papers)*, n° 4, http://clerse.univ-lille1.fr/spip/IMG/pdf/wp_lefebvre.pdf

Legros D., Narcy M., (2004), « Différentiel de salaire entre secteur sans but lucratif et secteur privé en France », in Girard D. (Dir.), *Solidarités collectives. Famille et solidarités. Tome 1*, Paris, L'Harmattan, pp. 215-230.

Lemière S., Silvera R., (2008), « Les différentes facettes des inégalités de salaires entre hommes et femmes », in Cornet A., Laufer J. (dir.), *Genre et Ressources Humaines*, Paris, Vuibert.

Molinier P., Laugier S., Paperman P., (2009), *Qu'est-ce que le care ? Souci des autres, sensibilité, responsabilité*, Paris, Petite Bibliothèque Payot.

Molinier P., (2009), « Temps professionnel et temps personnel des travailleuses du care : perméabilité ou clivage ? », *Temporalités*, n° 9, http://temporalites.revues.org/index988.html

Molinier P., (2003), *L'énigme de la femme active : Égoïsme, sexe et compassion*, Paris, Payot.

Narcy M., (2007), « La discrimination salariale au sein des secteurs associatif et privé français », *document de travail ERMES*, n° 07-16.

Nicole-Drancourt C., (2009), « Un impensé des résistances à l'égalité entre les sexes : le régime temporel », *Temporalités*, n° 9, http://temporalites.revues.org/index1067.html

Observatoire National de l'Économie Sociale et Solidaire – ONESS, (2009), *Atlas de l'économie sociale et solidaire en France et dans les Régions*, Paris, CNCRES.

Reverter-Bañón S., (2008), "Civil Society and Gender Equality: A Theoretical Approach", *Civil Society Working Paper*, vol. 24, London School of Economy (LSE).

Tabariés M., Tchernonog V., (2007), « La montée des femmes dirigeantes dans les associations : évolutions structurelles, évolutions sociétales », *RECMA (Revue internationale de l'économie sociale)*, n° 303, pp. 10-29.

Tchernonog V., (2007), *Le paysage associatif français - Mesures et évolutions*, Paris, Dalloz.

Les associations d'aide à domicile en France, entre domesticité et travail collectif

Emmanuelle PUISSANT[1]

Résumé

Les associations d'aide à domicile ont engagé depuis les années soixante-dix un large processus de professionnalisation. Quarante ans après cette amorce, elles jouent un rôle ambivalent quant à la professionnalisation des emplois et des salariées du secteur : elles constituent à la fois un vecteur de maintien des employées dans un rapport domestique à leur travail, mais en tant qu'acteur collectif, elles réunissent aussi les conditions pour re-collectiviser un travail isolé et éclaté. Or, la création d'un espace collectif de travail dans ce secteur nous paraît être une condition à la reconnaissance de ces activités comme constituant un véritable métier, requerrant des compétences professionnelles particulières qui s'acquièrent.

Abstract

Since the seventies, home care associations have experienced a large process of professionalization. However, nowadays, their role is ambivalent: on the one hand, they still organize a domestic work, but on the other hand, as a collective organization, they organize a collective work, which seems to be a central condition to home keepers' effective professionnalization.

[1] ATER, CREPPEM, ESEAC-IEP, Université de Grenoble (France).

Les activités d'aide à domicile auprès des personnes âgées, handicapées, et des familles en difficulté, étaient avant les années quarante, réalisées de manière informelle par les sœurs, filles, belles-filles, voisines, qui aidaient les personnes de la famille non autonomes. Dès le lendemain de la Seconde Guerre Mondiale, ces activités ont été organisées dans le cadre d'associations, principalement issues des mouvements catholiques et ouvriers. Issu de la sphère domestique informelle, le secteur de l'aide à domicile a été investi par les politiques sociales (politiques familiales, politiques gérontologiques) et par les politiques de l'emploi (développement de contrats aidés, investissement public dans ce secteur considéré comme un gisement potentiel d'emplois). Dans ce contexte, les organisations du secteur ont engagé, depuis les années soixante-dix, un processus de professionnalisation, au sens de la constitution d'une profession, telle que définie par Aballea (2005 : 55), à savoir : « Une activité ayant un objet spécifique », reposant sur une « qualification » (c'est-à-dire « un savoir constitué et validé »), mise en œuvre selon une « déontologie » (c'est-à-dire « des règles normatives reconnues et publicisées »), « dotant ceux qui la pratiquent d'un titre et d'un statut distinctifs ». Lorsque les activités existent déjà, la constitution d'une profession implique la reconnaissance et la clarification des activités réalisées. Ces processus de professionnalisation ont connu une nette accélération dans les années 2000, avec la loi rénovant l'action sociale et médico-sociale du 2 janvier 2002, dite loi 2002-2, ainsi que l'accord de branche du 29 mars 2002 sur les rémunérations et les qualifications des salariés de la branche professionnelle « aide à domicile », qui établit trois niveaux d'aide à domicile selon le niveau de diplôme. Or, l'histoire et l'actualité du fonctionnement associatif dans ce secteur témoignent d'une ambivalence quant à la professionnalisation des emplois[2] et des personnes[3] intervenant au domicile des particuliers (ou « aides à domicile »). En effet, notre analyse fait ressortir que les associations contribuent au maintien des salariées dans un rapport domestique à leur travail (section1), mais qu'en tant qu'acteur collectif historique du secteur, elles sont aussi en mesure de réunir les conditions pour favoriser l'émergence d'une réelle profession, reconnue comme telle (section 2).

[2] Clarification des postes de travail et des responsabilités qui incombent à chaque niveau de la hiérarchie salariale.

[3] Reconnaissance des compétences des salariés (par la qualification) et amélioration de leurs compétences (par des formations).

1. Rapport domestique au travail et freins à la reconnaissance du travail salarié dans les associations

La reconnaissance du travail salarié, au sens de l'analyse interactionniste des professions (Vasselin, 2002), nécessite un éloignement de la sphère domestique, dans le sens d'une objectivation et d'une division des tâches effectuées (Hughes, 1952). Or, la sphère domestique reste très prégnante dans les associations, freinant alors la reconnaissance de l'emploi salarié. Cette contribution est principalement issue d'une enquête de terrain, composée de monographies d'associations d'aide à domicile dans le département de l'Isère, sur la base d'une immersion de plusieurs mois dans une association mandataire et prestataire, et de soixante entretiens semi-directifs et ouverts menés en 2006 (Puissant, 2008) ; ainsi que d'une cinquantaine d'entretiens semi-directifs réalisés auprès d'une pluralité d'acteurs, essentiellement de la région Rhône-Alpes : responsables associatifs (bénévoles et salariés), représentants d'enseignes, des salariés (aides à domicile et encadrants intermédiaires), acteurs de la régulation (Conseils généraux), représentants prud'homaux employeurs et salariés, usagers. Ces données ont été complétées par l'étude de l'histoire des associations d'aide à domicile (étude des premiers statuts, étude des mouvements fondateurs, etc.).

Les difficultés de reconnaissance de l'emploi salarié s'expliquent d'abord par la prégnance d'un rapport domestique au travail, qui peut s'expliquer par la proximité de l'emploi associatif avec le travail bénévole (point 1.1). De plus, le travail bénévole contribue à maintenir centrale la figure du destinataire des services, reléguant au second plan celle de la salariée[4] (point 1.2). Enfin, le contexte de fort émiettement du paysage associatif dans ce secteur, et donc des employeurs, renforce ces difficultés d'affirmation et de reconnaissance de l'emploi salarié (point 1.3). Ces trois éléments nous apparaissent comme des freins à la professionnalisation, dans le sens où ils favorisent le maintien d'un rapport domestique au travail d'aide à domicile, et constituent des obstacles à la reconnaissance des compétences requises comme étant des compétences professionnelles.

1.1. La proximité avec le travail bénévole

Le premier frein à l'affirmation de la relation salariale concerne la proximité entre le travail bénévole et le travail salarié (Hely, 2009). Cette proximité est de deux or-

[4] Selon l'Enquête Emploi en continu pour l'année 2007, plus de 98 % des salariés sont des femmes, c'est pourquoi nous employons le féminin.

dres. La première est historique et résulte du fait que le bénévolat des personnes peut être à l'origine de leur emploi salarié : « Les salariés qui n'ont pas été bénévoles dans l'association avant d'être recrutés dans le cadre de ce dispositif [nouveaux emplois, nouveaux services] conservent une probabilité plus forte (30,2 % de chances contre 24 %) d'obtenir une rémunération mensuelle nette supérieure à 988 euros que ceux qui l'ont été avant d'être embauchés » (Hely : 90). La seconde proximité est issue de la relation spécifique au secteur associatif entre les bénévoles (dirigeants et employeurs) et les salariés, relation de type familial. Globalement, et de manière plus exacerbée encore dans les petites associations, les présidents sont souvent des figures locales. Cette position particulière sur le territoire est déterminante dans le choix d'être administrateur d'une association, et donc d'endosser la responsabilité d'employeur. L'envie d'employer et de diriger des salariés intervient beaucoup moins dans le choix d'occuper une telle fonction. Ainsi paradoxalement, si être administrateur est un choix, être employeur l'est moins souvent. Les employeurs ont ainsi rarement appris à l'être (aucune formation particulière sur le droit du travail notamment) ; or, les formations pour les bénévoles sont rares. De plus, l'utilisation abondante de contrats aidés, dérogatoires au Code du Travail par les employeurs associatifs, et l'absence d'interlocuteurs salariés (les emplois de coordination et d'encadrement intermédiaire, quand ils existent, peuvent être endossés par des bénévoles dans les petites associations), constituent autant d'éléments qui contribuent à « dénier aux travailleurs associatifs leur statut de salarié et, de ce fait, à favoriser le développement d'attitudes paternalistes dans le comportement des employeurs du monde associatif » (Hely, 2009 : 86).

1.2. La centralité de la figure de l'usager

On constate que les associations ont toujours accordé une place centrale à la relation avec l'usager dans leur fonctionnement. Même si cette centralité est aujourd'hui mise en question, elle continue à marquer le secteur de l'aide à domicile et explique pourquoi la relation salariale a eu du mal à s'imposer.

L'histoire des mouvements charitables et religieux montre bien que les premières associations valorisaient beaucoup le « don de soi » et que la professionnalisation n'était pas une priorité. Le travail d'aide à domicile était d'ailleurs au départ un travail bénévole, réalisé dans une logique d'aide charitable et d'entraide entre femmes d'ouvriers. Même lors des premières formes de rémunérations, ces emplois étaient moins considérés comme de vrais emplois que comme du bénévolat indemnisé (Puissant, 2007). L'étude des statuts des premières associations atteste que la préservation de l'autonomie et de la dignité de l'usager par sa participation directe aux services, constitue le premier objectif des associations dès leur création. Le souci de créer une « vraie » profession ne vient qu'en deuxième objectif. Par exemple,

l'objectif des services de l'aide familiale populaire, créée en 1942 dans le cadre des jeunesses ouvrières chrétiennes, est : « […] tout d'abord de faire la promotion du monde ouvrier, d'assurer la participation des usagers, leur donner l'occasion d'une prise de responsabilité et leur permettre ainsi de ne pas se sentir de perpétuels assistés » (Bonamy, 1984 : 299). Ainsi, la promotion de la classe ouvrière, par le partage des responsabilités et par la participation des ouvriers (usagers) à la réalisation de services d'entraide, est un élément essentiel, qui contribue à expliquer la forte compatibilité de l'organisation de ces services avec le statut associatif. Ce statut permet la « double qualité », à savoir d'« associer et de participer à l'activité » (Vienney, 1994) organisée dans le cadre d'une fonction employeur collective, bénévole, et assumée par un conseil d'administration qui permet la participation directe des usagers à l'activité de l'association. C'est le sens d'une motion votée par l'assemblée générale du service des aides familiales au Congrès du mouvement familial populaire en 1949 : « Pour que notre service ne s'aligne pas sur le type des services sociaux actuels, l'assemblée condamne toutes les associations qui ne seraient pas gérées avec les usagers[5] eux-mêmes » (citée par Duriez, Nizey, 2002 : 206). On peut ainsi parler de « relation d'usage » (Dussuet, Puissant, 2010), qui continue d'être un point d'ancrage central et que les associations se sont toujours données pour tenir et rendre compte de la relation complexe entre salariés et usagers. Elle renvoie à une relation institutionnalisée d'adaptabilité conjointe : l'intervenant et l'usager définissent à l'usage l'activité réalisée (Bourquin, 2001).

La signature des premières conventions collectives dans les années soixante-dix[6] institue l'emploi salarié dans les services au sens de la rétribution du travail par un salaire, mais aussi d'une réglementation précise du travail (ce qui équivaut en droit du travail à un échange entre la protection du salarié contre sa subordination à l'employeur). L'affirmation progressive de l'association comme employeur suite aux développements de politiques d'emploi (politiques d'insertion, création et développement des contrats aidés, etc.) dans les années 1980 accentue encore la tension naissante entre la relation salariale et la relation d'usage. Ainsi, en dehors de toute référence au travail bénévole, les associations ont commencé à recruter des aides à domicile directement sur le marché de l'emploi, à l'extérieur de leurs réseaux. L'affirmation de l'aide à domicile salariée dans le domicile privé des usagers a déstabilisé la logique selon laquelle seules l'adaptation des bénévoles et militants aux usagers et la réponse à leurs besoins importaient. D'autre part, l'instauration d'un rapport de subordination entre salariées et militants a également contribué à éloigner l'aide à domicile de la relation d'usage (Dussuet, Loiseau, 2007), si bien qu'aujourd'hui, la double qualité a tendance à disparaître des statuts des associa-

[5] En lettres capitales dans le texte.

[6] Convention collective nationale des organismes agréés de travailleuses familiales, signée le 2 mars 1970, et convention collective nationale des aides familiales rurales, signée le 3 mai 1970.

tions, les usagers apparaissant de plus en plus comme de simples bénéficiaires qui s'adressent à un prestataire de service. Le mode d'organisation associatif original qui reposait sur une participation des usagers en amont de la réalisation du service, permettant ainsi une co-conception du service, est donc remis en cause.

1.3. L'émiettement associatif

Enfin, le troisième frein à la reconnaissance du travail salarié est le morcellement des employeurs associatifs dans ce secteur : 48,9 % des entreprises[7] pour lesquelles travaillent les aides à domicile comptent moins de cinquante salariés selon l'Enquête Emploi en continu 2007. Il existe des fédérations d'associations, comme l'Unadmr, qui fonctionnent quasi exclusivement sur la base d'associations locales de petite voire de très petite taille[8]. Les petites entreprises du secteur, associatives ou lucratives, sont enclines au développement de relations interpersonnelles fortes, davantage caractéristiques de la sphère domestique que de relations professionnelles décrites par la sociologie des relations professionnelles (Reynaud, 1995). C'est ainsi que les tensions, dans un cadre interindividuel, apparaissent plus comme des tensions entre des personnes que des tensions portant sur la relation de travail, et encore moins comme des conflits du travail. De surcroît, les petites associations locales ont souvent été créées par des personnalités charismatiques. Leur gestion peut, dans un contexte caractérisé par des relations interpersonnelles fortes, donner lieu à une forme de paternalisme, freinant encore davantage l'affirmation de la relation salariale dans sa globalité, avec ce qu'elle implique en termes de négociations collectives, de gestion des carrières professionnelles, de formations, de qualifications, etc. On peut supposer que cette forme de paternalisme est plus prononcée encore, lorsqu'il s'agit de petites associations non affiliées à une fédération. Les fédérations peuvent en effet constituer un facteur de contrôle (d'application du code du travail notamment) et de régulation (en cas d'importants conflits internes, en cas de difficultés financières, etc.). Ce paternalisme peut être encore encouragé par l'absence de cadres intermédiaires salariés entre les bénévoles employeurs (présidents et administrateurs[9]) et les intervenants à domicile, comme cela est souvent le cas dans les petites structures.

---

[7] Ce chiffre est toutefois à manier avec précaution, en raison de la très forte part d'entreprises non identifiées par le répertoire SIRENE et de taille non renseignée : cette part s'élève à 31,2 %.

[8] La petite taille de ces entreprises ne permet notamment pas la mise en place d'instances représentatives du personnel.

[9] Les « administrateurs » sont les membres du conseil d'administration, qui est l'employeur légal des aides à domicile.

Ainsi, l'histoire des associations a mis en exergue les freins réels à la reconnaissance de l'emploi salarié qui apparaît comme étant une condition à l'éloignement de la sphère domestique. Or, il nous apparaît justement que ces trois éléments participent du maintien d'un registre d'action domestique, au sens de Salais et Storper (1993). Un registre d'action est partagé par le producteur et le demandeur, qui se coordonnent sur la base de cet accord. Dans l'aide à domicile, le registre d'action partagé par les usagers, les aides à domicile et par certains employeurs, appartient au « monde de production interpersonnel », au sens où l'identité des objets (ou services) produits est inséparable des personnes qui le produisent et l'utilisent. Ce monde de production, très proche du « monde de justification domestique » (Boltanski, Thevenot, 1991), est fondé sur des relations interpersonnelles fortes, l'instauration d'une confiance et d'une proximité, sur le modèle des relations tissées entre les membres d'un même foyer. C'est ainsi qu'à partir des travaux d'Aballea sur les assistantes maternelles, on peut parler d'un *statut quo* parmi les acteurs de l'aide à domicile autour du caractère féminin et non professionnel des carrières dans ce secteur : il s'agit d'emplois dits féminins au double sens qu'ils sont occupés à hauteur de 98 % par des femmes, et qu'ils apparaissent comme « naturellement féminins », prolongeant le travail que les femmes réalisent dans la sphère domestique (Dussuet, 2005 ; Avril, 2007). Les aides à domicile chercheraient à prolonger leur expérience domestique dans la sphère professionnelle ; non pour faire carrière au sens d'une montée en qualification et/ou en responsabilités, mais pour être sur le marché du travail en usant de compétences déjà acquises dans la sphère domestique. Ce *statut quo* est donc issu du registre d'action domestique, dans lequel les relations sont interpersonnelles, affectives, floues et informelles. Si cette prégnance du registre domestique dans les activités d'aide à domicile est un facteur de l'intérêt des salariés pour leur travail, elle est aussi un frein à la reconnaissance des aides à domicile comme vraies professionnelles, détentrices d'un savoir-faire particulier et validé. On peut atténuer ou du moins circonscrire ce registre domestique par l'organisation collective des services d'aide à domicile. Ainsi, l'employeur collectif historique que représente l'association, nous paraît être le lieu de l'éloignement du registre domestique, ou du moins de la précision et réduction de la part d'informel, inhérente à ce type d'activités. La structuration, la formalisation et l'organisation collectives apparaissent comme des enjeux forts, en vue de la reconnaissance de ces activités comme activités professionnelles.

2. La collectivisation du travail des aides à domicile comme levier de professionnalisation

La situation française particulière se caractérise par la prépondérance de l'emploi direct. En France, l'emploi direct concernait, en 2006, 74 % des heures effectuées au domicile des particuliers, et 80 % des salariés travaillant au domicile des particuliers

(Chol, 2008). Une convention collective existe depuis 1999, mais elle est bien en-deçà des conventions régissant le travail dans le cadre de structures prestataires, notamment pour la prise en compte des temps de trajets entre deux domiciles, considérables dans ces métiers de la mobilité et pour le droit à la formation (Jany-Catrice, 2009). Or, l'emploi direct est caractérisé par de faibles garanties statutaires, mais aussi par un travail morcelé (horaires atypiques et éclatés, multiplicité des lieux de travail, etc.) et isolé (absence d'un lieu collectif de travail, absence de collègues de travail, travail en interaction exclusive avec les destinataires des services), proche du travail domestique, éloignant les salariés des possibilités de suivre des formations ou d'obtenir des qualifications. Face à cette situation, des fédérations d'associations militent pour la reconnaissance des emplois et des qualifications dans les associations prestataires du secteur, c'est-à-dire des associations employeuses, qui engagent les intervenants à domicile sous statut de salariés. Des fédérations historiques chargées de défendre les familles populaires, militent pour la reconnaissance des emplois « féminins » comme requérant des compétences professionnelles particulières, et les interventions à domicile comme nécessitant des formations et des diplômes, tel celui des techniciennes d'intervention sociale et familiale (anciennes travailleuses familiales). C'est le cas de la Fédération nationale des associations de l'aide familiale populaire de la confédération syndicale des familles – Fnaapf-Csf – (pour l'histoire de la professionnalisation des travailleuses familiales, voir Dussuet, Loiseau, 2007). La collectivisation du travail des aides à domicile, telle que la permet la structuration associative, est une condition de la reconnaissance de ces activités professionnelles. La re-création d'un travail collectif, dans ce contexte d'un travail par nature éclaté et morcelé, passe dans les associations par l'élaboration d'un cadre de travail explicite et collectif (point 2.1) et par la constitution d'espaces collectifs de travail, tels qu'ils peuvent être incarnés par les postes de coordination et d'encadrement intermédiaire (point 2.2), ces deux éléments permettant l'existence d'un cercle vertueux de la professionnalisation (point 2.3).

2.1. Un cadre de travail explicite et collectif : l'exemple des conflits du travail

Les associations prestataires proposent aux salariés un cadre de travail davantage explicite et collectif que l'emploi direct. L'explicitation du cadre de travail, la formalisation des règles et des procédures sont des conditions à l'élaboration d'un « système de relations professionnelles » au sein d'un collectif de travail, dans le sens de relations portant sur les salaires, l'emploi, la qualification, la carrière professionnelle, et plus globalement l'organisation (Reynaud, 1995 : 3). La formalisation des règles permet de clarifier les droits et devoirs des différentes parties des associations, et prévoit des recours possibles en cas de non respect des règles établies. C'est

ainsi que les conflits du travail aboutissant à la saisine du Conseil des Prud'hommes se développent considérablement dans les associations.

La notion de conflits du travail avait peu de sens lors de l'émergence des premières associations du secteur, du fait de l'absence d'un rapport juridique de subordination régi par le code de travail dans le cadre du travail bénévole, et du manque d'identification claire des employeurs et des salariés dans le cadre du travail salarié. Les associations dites « paternalistes » ont souvent réglé les conflits émergents, essentiellement interindividuels, de manière domestique. Le conflit est alors défini comme pathologique, exprimant une opposition de personnes pouvant aggraver un dysfonctionnement de l'organisation. La gestion domestique des différends suppose l'existence d'une loi d'entreprise interne qui prévaut sur les règles de droit. L'émergence d'un conflit est alors difficile au regard du déséquilibre important dans le rapport de force entre employeur et employé. Leplay (2005) identifie la perte de confiance comme étant le principal facteur de conflits dans le cadre d'une gestion domestique du travail :

> Avant, moi, je ne comptais pas mes heures, c'est clair. Quand ma responsable me demandait, au pied levé de venir chez une personne âgée, je le faisais sans problème. On avait le même intérêt, ma responsable et moi, le bien-être de la personne âgée. Mais maintenant, on ne m'y reprendra plus. On a l'impression que maintenant, la direction se moque des bénéficiaires, et que la seule chose qui les intéresse, c'est de faire des économies… [10]

Si l'engagement bénévole pour une cause « juste » pouvait suffire à légitimer un investissement important, la rétribution reconnaît des compétences aux intervenantes à domicile, leur travail s'organise et la demande des usagers devient plus exigeante. Dans ce contexte émergent des « relations de travail » qui révèlent parfois des problèmes d'entente, de coordination ou de communication, pouvant mettre en difficulté la communauté de travail qui se construit.

> Dès lors que l'on travaille avec d'autres et que la réussite de notre action dépend d'autres personnes, il y a forcément des conflits d'intérêts, de représentation, ou tout simplement de personnes. C'est normal, et il ne faut même pas essayer de l'empêcher. C'est la « vie en société ». Seulement, pendant des années, dans les associations, on ne le savait pas ! On pensait, de l'extérieur, que dans une association tout le monde s'entendait bien, parce que tout le monde adhérait au

[10] Entretien avec une auxiliaire de vie sociale, déléguée du personnel.

> même projet et travaillait là par choix, et donc qu'il ne pouvait pas y avoir de relations professionnelles vraiment conflictuelles… [11]

Avec le développement des activités et la croissance des associations, de réels « conflits du travail » ont émergé. La formalisation et la clarification des règles et procédures ont induit une judiciarisation croissante des conflits du travail. La recrudescence des recours au Conseil des Prud'hommes depuis les années 2000, renseigne ainsi davantage sur l'évolution de l'expression des conflits que sur leur augmentation réelle. Elle est une conséquence de la structuration des relations professionnelles, elle en est aussi un vecteur : ce tribunal permet à chaque acteur d'apprendre son rôle respectif, et de comprendre les outils juridiques existants de régulation du travail et des relations professionnelles. Ainsi, « la confrontation judiciaire n'épuise pas les conflits » (Damesin, Pelisse, 2004), et l'éclatement de conflits du travail devant le Conseil des Prud'hommes témoigne de la collectivisation du travail dans les associations d'aide à domicile.

2.2. La constitution d'un espace collectif de travail, l'exemple de l'encadrement intermédiaire

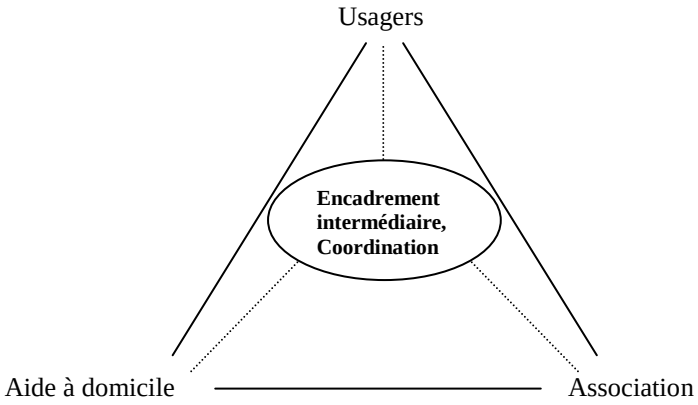
Dans un contexte d'emplois éclatés et isolés, les associations réunissent les conditions pour permettre la constitution d'un espace collectif de travail. Cet espace est constitué d'un lieu de rencontre (au siège social pour les petites associations, dans les antennes de secteurs pour les plus grosses), qui favorise l'instauration de relations entre collègues (échanges sur les pratiques, les plannings, les usagers communs), des temps collectifs (réunions, droit d'expression, restitutions collectives des fiches de paie, réunions avec les responsables de secteur, temps d'analyse de la pratique avec des psychologues), et des instances de représentation du personnel. La création d'un espace collectif de travail repose largement sur une spécificité du système prestataire : les emplois de coordination et d'encadrement intermédiaire, que nous nommerons comme nombre d'associations, les « responsables de secteur ».

Les responsables de secteur jouent un rôle d'intermédiation essentiel entre les différentes parties prenantes du service et, en ce sens, contribuent à collectiviser le travail des aides à domicile, qui résulte d'un système complexe de relations. C'est par cette fonction-pivot que la relation triangulaire de travail associatif à domicile est rendue cohérente, comme représenté dans la figure suivante.

---

[11] Entretien avec une conseillère prud'homale, côté employeur, du Conseil des Prud'hommes de Montbrison ; cette personne a aussi été pendant longtemps directrice d'une association d'aide à domicile.

Les emplois de coordination et d'encadrement intermédiaire, au cœur des relations entre les trois protagonistes de l'aide à domicile.



Étant au cœur de cette relation triangulaire de travail, les responsables de secteur endossent un triple rôle d'intermédiation. D'abord entre salariées et usagers : ils sont les seuls professionnels, autres que les aides à domicile, à se rendre aux domiciles des particuliers. Ils peuvent répondre aux besoins de médiation, par exemple pour recadrer avec l'usager le champ de compétences de l'aide à domicile. Lors des entretiens réalisés, les témoignages abondent pour confirmer l'importance de ce travail de coordination, d'écoute et de collectivisation pour les salariées :

> Selon si la responsable de secteur est bien ou pas, ça peut changer tout notre travail. Moi, franchement, je n'ai pas à me plaindre, je suis bien au courant de la situation quand je vais chez une personne, donc je ne me sens pas en danger. Mais des filles me disent que leur responsable ne leur fait pas confiance, ne les considère pas comme de vraies professionnelles, et au nom du secret professionnel, ne leur dit rien. Il en va parfois de la sécurité des salariées. On n'intervient pas de la même manière selon les situations, les pathologies des personnes. Donc quand on est briefée par notre responsable avant les interventions, cela se passe forcément mieux[12].

Le deuxième rôle d'intermédiation se situe entre les salariées et l'association (en tant qu'employeur). Les employeurs sont peu en lien avec les intervenantes à domicile. Les seuls responsables hiérarchiques avec lesquels elles sont en lien sont les responsables de secteur.

[12] Entretien avec une déléguée du personnel d'une mutuelle de la Drôme.

Le troisième rôle d'intermédiation se situe entre les usagers et l'association (en tant que prestataire de service). Quand l'usager est insatisfait, il prévient le responsable de secteur, qui fait remonter l'information à l'équipe de direction. Inversement, quand elle envoie des informations postales aux usagers, l'équipe de direction compte sur les responsables de secteur pour veiller à leur bonne compréhension par les usagers.

L'importance de cet espace collectif de travail a notamment été mise en exergue par une étude récente portant sur les risques et les dispositifs de prévention dans les associations d'aide à domicile (Dussuet, 2009). Cette étude insiste sur le rôle d'outils ou de dispositifs de collectivisation du travail relatifs à la prévention des risques professionnels, qui se déclinent aussi bien en termes de « pénibilités physiques » (déplacements, horaires atypiques, environnement de travail, fractionnement, intensification) qu'en termes de « risques psycho-sociaux » (travail émotionnel, face à face à huis clos, faible définition ou dévalorisation du travail). Face à ces deux formes de pénibilités ou risques professionnels, des outils de collectivisation du travail s'avèrent jouer le rôle de dispositifs potentiels de prévention de ces risques. Ainsi, la définition de règles d'intervention, la description du travail, la gestion des plannings, les instances de médiation et de discussion autour des pratiques professionnelles, sont autant d'éléments qui sont en mesure de transformer l'environnement de travail, les conditions dans lesquelles il s'exerce, ainsi que le ressenti sur son travail.

2.3. Un cercle vertueux de la professionnalisation ?

Nos entretiens témoignent de l'existence d'un cercle vertueux de la professionnalisation dans les associations, au sens où le travail collectif permettrait une distance par rapport au *statut quo* de la non professionnalité. Les aides à domicile entreraient souvent dans ce secteur d'activité sans formation particulière, car elles « savent déjà faire » :

> Moi, je me suis beaucoup occupée de ma belle-mère, elle était très malade, ce n'était vraiment pas facile. J'ai essayé de faire de mon mieux, et je pense qu'elle a réussi à être heureuse jusqu'à la fin. Alors quand j'ai eu besoin de travailler, aide à domicile, ça s'est imposé tout seul. De toutes façons, entre vous et moi, je ne vois pas bien ce que j'aurais pu faire d'autre[13].

[13] Entretien avec une agente à domicile, en emploi depuis quatre ans dans une association iséroise d'aide à domicile aux personnes âgées.

Plusieurs témoignages recueillis auprès de responsables de secteur confirment cette idée.

> Quand une aide à domicile est recrutée, ce n'est pas évident au début. Elles sont souvent méfiantes quand on les rencontre, elles ne comprennent pas qui on est, elles pensent qu'on est là pour les contrôler, pour les surveiller. Au début, le problème c'est qu'elles n'ont pas l'impression de travailler pour une association, dans une équipe. La seule chose qui leur importe, ce sont les familles, de faire correctement leur travail chez les familles, et le reste, c'est comme si c'était du travail en plus, inutile[14].

Une fois la barrière de la première formation passée, le rapport au travail et corrélativement à l'association (et aux collègues) changerait. Par les formations collectives, les aides à domicile commencent à se sentir appartenir à une équipe.

> Ce qui est marrant, c'est qu'à chaque fois, on se trouve face au même scénario : on se bagarre pour qu'elles viennent aux premières formations, et après, c'est comme si elles y prenaient goût, comme si du coup elles se rendaient compte de tout ce qu'elles ne savent pas, de tout ce qu'elles ont besoin d'apprendre pour être bien dans leur métier. Pas plus tard que la semaine dernière, une qui était vraiment récalcitrante au départ, est venue me demander des séances supplémentaires avec un psychologue[15].

Le même type de processus avec les réunions d'équipe (formelles ou informelles[16]) est évoqué : si les nouvelles recrues sont souvent sceptiques sur l'intérêt de rencontres régulières pour échanger sur les pratiques et les difficultés, elles en deviennent peu à peu demandeuses :

> Quand je suis rentrée dans ce métier, je ne savais pas vraiment ce que c'était. Je pensais seulement que j'allais m'occuper des personnes âgées. Je ne me rendais pas compte que je m'y prenais mal, que je ne m'économisais pas, que je pouvais moins me baisser pour moins me faire mal au dos, qu'il fallait que je fasse

[14] Entretien avec une responsable de secteur d'une association iséroise d'aide à domicile aux familles, titulaire du Caferuis, travaillant dans l'association depuis douze ans.
[15] Entretien avec une responsable de secteur, références citées ci-dessus.
[16] Nous retenons ici l'existence de deux types de « réunions d'équipe » : les réunions formelles (comme les droits d'expression ou des réunions, ponctuelles ou régulières entre les responsables de secteur et les aides à domicile de leur secteur), et les rencontres informelles (essentiellement le moment à la fin de chaque mois, où la fiche de paie est remise aux aides à domicile par leur responsable de secteur).

> attention aux produits que j'utilisais. Je faisais tout ça machinalement, sans me rendre compte qu'en fait, ce métier comme d'autres, il s'apprend[17].

Ce cercle vertueux peut aussi toucher l'investissement dans les instances représentatives du personnel dans les associations. Cette progression est bien résumée par une responsable de secteur d'une association d'aide à domicile aux familles, précédemment citée :

> Ce n'est pas rare de constater une progression bien nette : les personnes arrivent, pas qualifiées et réticentes à tout ce qui concerne le fonctionnement de l'association. Et puis elles font une formation, puis une deuxième. Puis elles nouent des liens réguliers avec les autres salariés du secteur. Et quand elles passent le stade de la qualification, là, elles commencent à s'intéresser aux déléguées du personnel, voire même se lancent là-dedans. Et nous, les responsables de secteur, on a un vrai rôle dans cette prise de conscience : on doit leur montrer qu'elles appartiennent à une équipe, à une association.

Les associations, en tant qu'employeurs collectifs, semblent donc en mesure de mettre en œuvre une dynamique de professionnalisation.

Ainsi, le fait que les aides à domicile elles-mêmes confirment l'idée qu'il s'agit d'un métier féminin, requérant des compétences « féminines », s'explique surtout par le maintien du registre d'action domestique dans ce secteur d'activité. Ce registre est accentué dans le cadre d'une interaction exclusive entre les deux parties prenantes du service. *A contrario*, il est en mesure d'être amoindri dans le cadre d'une organisation collective du travail, comme en témoigne l'exemple associatif. Or, cette distanciation, au moins partielle, par rapport au registre domestique est une condition à l'amorce et au développement d'un processus de professionnalisation des personnes et des emplois, au sens d'une reconnaissance de la spécificité et de la technicité des compétences requises pour exercer ce métier. En ce sens, la professionnalisation massive des emplois d'aide à domicile nécessite une rupture de l'interaction exclusive entre aides à domicile et particuliers, et le développement de dispositifs d'intermédiation. La structuration de l'offre de services, majoritairement par des organisations collectives, ou au contraire par l'emploi direct, a donc des répercussions directes sur les possibilités effectives de la reconnaissance du secteur de l'aide à domicile, comme étant un secteur professionnel. Or, à l'heure où l'emploi direct est largement encouragé par les politiques publiques françaises, dans une stratégie de blanchiment du travail non déclaré, on peut s'interroger sur les réelles possibilités de

[17] Entretien avec une employée à domicile d'une association iséroise d'aide à domicile aux personnes âgées, engagée dans une démarche de validation des acquis de l'expérience, travaillant dans l'association depuis treize ans.

ces professions d'être reconnues comme de réelles professions du secteur social et médico-social, requérant des compétences professionnelles à valoriser comme telles, notamment sur le plan salarial. Si plusieurs travaux (Jany-Catrice, 2008 ; Lefebvre, 2010) montrent l'inégalité des conditions de formation et de possibilités de qualifications entre l'emploi direct et l'emploi prestataire, il apparaît nécessaire de se concentrer sur le rôle professionnalisant ou non des différents prestataires : les associations sont-elles plus avancées que les entreprises lucratives sur le plan de la reconnaissance et de la valorisation des compétences et professions du secteur ?

Bibliographie

Aballea F., (2005), « La professionnalisation inachevée des assistantes maternelles », *Recherches et Prévisions*, n° 80, juin.

Avril C., (2007), *S'approprier son travail au bas du salariat. Les aides à domicile pour personnes âgées*, Thèse de doctorat, Paris.

Boltanski L., Thévenot L., (1991), *De la justification, les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

Bonamy B., (1984), « Pour un histoire des travailleuses familiales rurales et populaires », in Chauviere M., Dermenjian G., Guery L., Simonetti E., « L'action familiale ouvrière et la politique de Vichy. Monde ouvrier et la presse des mouvements familiaux populaires. Être femme, être militante au mouvement populaire des familles », *Les Cahiers du GRMF*, n° 3, novembre.

Bourquin G., (2001), « Le travail social et la dimension de l'usage », in Humber C., *Les usagers de l'action sociale : sujets, clients ou bénéficiaires ?*, Paris, L'Harmattan.

Chol A., (2008), « Les services à la personne en 2006 : une croissance continue », *Premières synthèses*, Dares, n° 48.2, novembre.

Damesin R., Pelisse J., (2004), « Le droit du travail : une ressource inégale dans les entreprises », *La lettre du GIP*, n° 20.

Duriez B., Nizey J., (2002), « Les aides familiales. Du mouvement à l'association de services », in Chauviere M., Duriez B., Nizey J., « La solidarité en actes. Services collectifs et expression des usagers dans le mouvement populaire des familles, 1940-1955 », *Les Cahiers du GRMF*, n° 11.

Dussuet A., (2005), *Travaux de femmes : enquête sur les services à domicile*, Paris, L'Harmattan.

Dussuet A., (2009), *Les dispositifs de prévention des risques de santé dans les associations d'aide à domicile*, Contribution au deuxième séminaire du réseau Care : système d'emploi et professionnalisation, Paris, Cnam, 28 mai.

Dussuet A., Loiseau D., (2007), « Les services aux familles offerts par les associations : un modèle de service "entre" formel et informel ? », in Dussuet A., Lauzanas J.-M., *L'économie sociale entre informel et formel : paradoxes et innovations*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

Hely M., (2009), *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses universitaires de France.

Hughes E. C., (1952), *American Journal of Sociology*, vol. 57, no. 5, mars.

Jany-Catrice F., (2008), « Services à la personne : le choix de la France en faveur de l'inégalité » in Maurin L. Savidan P., *L'État des inégalités en France*, Paris, Belin.

Jany-Catrice F., (2009), *L'invention politique d'un secteur : le cas des services à la personne*, Paris, Séminaire OFCE-IRES, 18 mars.

Jany-Catrice F., Puissant E., (2010), « L'aide à domicile face aux services à la personne et registres d'action contradictoires : des politiques aux organisations », *Revue de l'Ires*, à paraître.

Lefebvre M., (2010), « Qualité de l'emploi et hétérogénéité dans le champ des services à la personne : éléments d'analyse à partir des statistiques nationales », *Documents de travail du CLERSÉ (Working Papers)*, n° 4, février.

Leplay B., (2005), « Gestion des conflits dans les petites entreprises », in Denis J.-M., *Le conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine,* Paris, La Dispute.

Puissant E., (2007), *Les associations d'aide à domicile : des tensions dans la relation de travail*, Contribution aux Journées de l'AES, Nanterre.

Reynaud J.-D., (1995), *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès.

Salais R., Storper M., (1993), *Les mondes de production : enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Editions de l'EHESS.

Vasselin K., (2002), « Faire le ménage : de la condition domestique à la revendication d'une professionnalité », in Piotet F., *La révolution des métiers*, Paris, Presses universitaires de France.

Vienney C., (1994), *L'économie sociale*, Paris, La Découverte.

Satisfaction au travail et qualité de l'emploi dans le secteur des services en France[1]

Ekaterina MELNIK[2], Francesca PETRELLA[3] et
Nadine RICHEZ-BATTESTI[4]

Résumé

Cette étude s'intéresse à la qualité de l'emploi, sous l'angle des caractéristiques des emplois et la qualité du management, en tant que déterminant de la satisfaction au travail dans le secteur des services en France. Nous montrons que l'indicateur de la qualité de management, ainsi que le niveau de salaire et l'environnement au travail sont fortement et positivement associés à la satisfaction globale dans l'emploi. Cependant, bien que les organisations à but non lucratif présentent des scores de l'indicateur de la qualité de management moins élevés que ceux des secteurs marchand et public, le fait de travailler dans une organisation de ce type est positivement associé à la satisfaction globale dans l'emploi.

Abstract

We use the employee-employer matched data from the French survey "Families and Employers 2004-2005" to study the workers' satisfaction in the service sector. In this study, the job quality is assessed at the establishment's level as a bundle of "good" practices of human resources' management through the job quality index. This index is treated as an endogenous variable depending on some organizational

[1] Les auteurs remercient l'Institut national des études démographiques d'avoir fourni les données. Cette étude s'inscrit dans une recherche plus large, Essqual-qualité de l'emploi en ESS financée par la Région PACA, la Caisse des dépôts et consignations et l'Institut recherche de la caisse des dépôts, dont la coordination est assurée par Nadine Richez-Battesti et Francesca Petrella.

[2] Chercheur au Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (Aix-en-Provence, France) et chercheur associé au Centre d'études de l'emploi (Noisy-le-Grand, France).

[3] Maître de conférences à l'Université de la Méditerranée et LEST-CNRS, Marseille et Aix-en-Provence, France.

[4] Maître de conférences à l'Université de la Méditerranée et LEST-CNRS, Marseille et Aix-en-Provence, France.

characteristics. The OLS estimates tend to underestimate its effects on the overall job satisfaction, while statistical tests justify accounting for endogeneity. We show that the job quality index is strongly and positively associated with the workers' overall workplace satisfaction. Workplace overall satisfaction is found to be strongly associated with wage and individuals' perceptions about work environment. Finally, working in nonprofits is positively associated with the greater overall job satisfaction.

Introduction

La satisfaction au travail dépend à la fois des caractéristiques de l'emploi et des caractéristiques individuelles. Selon l'âge, le sexe, la situation maritale ou les motivations, les personnes peuvent accorder plus ou moins d'importance aux mêmes caractéristiques d'un travail (Jencks et al., 1988 ; Clark, 2001). Mais, au même titre que les caractéristiques individuelles, la qualité de l'emploi, les modes de gouvernance et les pratiques managériales apparaissent comme des facteurs importants de la satisfaction au travail. La façon dont les organisations gèrent leurs ressources humaines influence leur performance, la qualité de leur production, ou encore le turnover (Ichniowski et al 1997 ; Delaney, Huselid, 1996 ; Huselid et al., 1997 ; Huselid, 1995).

On repère aussi un ensemble de travaux faisant du mode de gouvernance l'un des déterminants de la satisfaction ou du bien-être au travail. Il s'agit notamment de comparaison des niveaux de satisfaction selon l'appartenance des employeurs au secteur à but non lucratif (SBNL), public ou marchand (Tortia, 2008 ; Borzaga, Tortia, 2006 ; Lanfranchi, Narcy, 2008). Selon Borzaga et Tortia (2006), les employés des organisations non lucratives déclarent être plus satisfaits dans leur emploi que ceux des organisations publiques. Cependant, Lanfranchi et Narcy (2008) fournissent un résultat plus nuancé, en remarquant que si les employés du secteur non lucratif déclarent des degrés de satisfaction plus importants, cela est dû notamment à une plus grande autonomie et l'intérêt intrinsèque de leur travail.

Le lien entre la gouvernance et la satisfaction au travail a été également abordé sous l'angle de l'équité, effective ou perçue par les salariés. Le bien-être au travail, selon Tortia (2008), est positivement associé notamment à l'équité procédurale et distributive perçue par les salariés. Dans une étude sur les données américaines, Leete (2000) montre que la dispersion des salaires au sein du secteur non lucratif est moins importante que dans le secteur marchand. Elle explique cela par les modalités de gouvernance spécifiques aux organisations non lucratives. D'après Preston (1990), même si les salaires dans les organisations non lucratives sont souvent plus bas, ils seraient compensés par des éléments non monétaires tout aussi importants,

comme un travail plus intéressant ou une moindre discrimination hommes-femmes. En France, en ce qui concerne les salaires, le secteur non lucratif semble aussi être moins discriminant pour les femmes que le secteur marchand (Etienne, Narcy, 2007). Mais il semble aussi moins rémunérateur (Narcy, 2007).

Peu de travaux, à notre connaissance, ont étudié le lien entre les pratiques de management des ressources humaines et la satisfaction dans l'emploi. Pour estimer l'importance de ces effets, nous utilisons un échantillon de 434 individus tiré de l'enquête « Familles et Employeurs 2004-2005 ». La section qui suit présente les données et la méthodologie employées. Les résultats de l'analyse économétrique sont présentés dans la section 2, tandis que la dernière partie présente nos conclusions.

1. Données et méthodologie

1.1. Les données

Les données utilisées dans ce travail proviennent de l'enquête « Familles et Employeurs 2004-2005 » effectuée par l'INED auprès de 9547 personnes et 2637 établissements de 20 salariés et plus en France. Les données individuelles sont appariées avec des données relatives aux établissements où travaillent les personnes interrogées. La valeur ajoutée de cette enquête par rapport à l'enquête Conditions de Travail repose sur le fait d'aborder les différentes dimensions de la satisfaction des individus dans l'emploi. Nous avons limité notre échantillon à l'ensemble des personnes travaillant dans les secteurs d'activités définis par la nomenclature NAF16 de l'INSEE comme suit : « administration », « éducation, santé, action sociale », « services financiers », « services aux entreprises », « services immobiliers » et « services aux particuliers ». Après élimination des valeurs manquantes, l'échantillon final contient 434 individus.

1.2. La mesure de la satisfaction globale dans l'emploi

L'enquête fournit les réponses des individus concernant quatre dimensions de la satisfaction au travail. Les employés devaient répondre à la question « Êtes-vous très, assez, peu, ou pas du tout satisfait avec votre emploi actuel en termes de… Revenu ? … Intérêt du travail ? Horaires ? Conciliation vie familiale-vie professionnelle ? » Les scores initiaux variaient de 1 à 4, soit 1 pour « Tout à fait satisfait », 2 pour « Plutôt satisfait », 3 « Plutôt insatisfait » et 4 « Pas du tout satisfait ». Afin

d'englober la satisfaction pour l'ensemble des dimensions précitées, nous avons construit un indice additif de la satisfaction globale. Les scores ont été inversés de manière à ce que la somme des scores pour les quatre dimensions puissent aller de 16 – pour le score le moins bon – à 4 pour le meilleur score. L'usage d'un tel indice semble être justifié tant du point de vue théorique, qu'empirique. Les quatre items ont clairement un lien conceptuel entre eux, et le coefficient alpha de Cronbach atteint la valeur acceptable de 0.62.

Le tableau 1 présente les degrés de satisfaction que les travailleurs, différenciés par type de secteurs, ont indiqué pour chacune des quatre dimensions. Comme le montre la dernière colonne, le test de Fisher ne permet pas de rejeter l'hypothèse d'indépendance, selon laquelle il n'y aurait pas de différences significatives de niveau de satisfaction selon les secteurs de l'économie. C'est le cas pour le degré de satisfaction par rapport à la rémunération, les horaires et l'intérêt du travail. En revanche, en ce qui concerne la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle, cette hypothèse d'indépendance peut être rejetée au niveau de 10 %. Autrement dit, les différences de satisfaction des travailleurs en matière de conciliation de leur vie familiale et professionnelle ne sont pas le fruit du hasard. Les personnes travaillant dans le secteur public, puis dans le secteur à but non lucratif, semblent en effet être plus satisfaites par cette dimension du travail[5].

[5] Les régressions par les doubles moindres carrés (2SLS) que nous avons effectuées séparément pour chacune des quatre dimensions ont confirmé ce résultat, surtout pour le secteur public.

Tableau 1. Les niveaux de satisfaction reportés par les individus (N=434).

Degrée de satisfaction	Statut de l'établissement employeur			Total, %	Test de Fisher (p-val.)
	Non lucratif (N=147, soit 34%), %	Marchand (N=266, soit 62%), %	Public N=18, soit 4%), %		
Rémunération					0.844
Tout à fait satisfait	12	10	11	11	
Plutôt satisfait	53	54	50	54	
Plutôt insatisfait	25	26	17	24	
Tout à fait insatisfait	10	11	22	11	
Intérêt du travail					0.630
Tout à fait satisfait	39	37	39	38	
Plutôt satisfait	52	51	50	51	
Plutôt insatisfait	6	9	0	7	
Tout à fait insatisfait	3	4	11	4	
Horaires					0.594
Tout à fait satisfait	37	32	50	34	
Plutôt satisfait	46	53	44	50	
Plutôt insatisfait	15	12	6	13	
Tout à fait insatisfait	3	3	0	3	
Conciliation vie familiale-travail					0.080
Tout à fait satisfait	28	23	56	26	
Plutôt satisfait	56	55	33	54	
Plutôt insatisfait	13	16	6	15	
Tout à fait insatisfait	3	6	6	5	

Dans l'analyse qui suit, nous utilisons l'indicateur de la satisfaction globale au travail comme variable dépendante, mais nous effectuons également des régressions séparées pour chacune des dimensions de cet indicateur. Les résultats de ces régressions sont discutés dans la dernière section de cet article.

1.3. L'indice des « bonnes » pratiques de management des ressources humaines

Afin de rendre compte des pratiques de management relatives à la qualité de l'emploi dans les organisations, nous construisons un indicateur synthétique que nous appelons l'indice des pratiques managériales. Cet indicateur permet de considérer l'ensemble des pratiques de management des ressources humaines au lieu d'étudier des pratiques isolées. En effet, comme l'ont souligné Ichniowski et al. (1997), la complémentarité des pratiques de management des ressources humaines est très importante. Il paraît donc plus judicieux de considérer le management des

ressources humaines comme un système et non comme des pratiques prises séparément. Nous avons sélectionné huit items représentés par une variable dichotomisée indiquant la présence ou l'absence d'une pratique ou d'un outil de management.

Le premier item indique si l'établissement possède une unité spécialisée dans la gestion des ressources humaines (DRH). Les items suivants indiquent la mise en place d'une démarche qualité dans l'établissement, l'existence d'entretiens d'évaluation annuels pour toutes les catégories de personnel, ou encore la mise en place de l'intéressement des salariés. Afin de rendre compte des efforts managériaux pour la cohésion sociale au travail, nous avons sélectionné la variable indiquant l'organisation des différents événements (voyages, soirées, loisirs…) pour les salariés. Nous avons également inclus dans l'indice l'existence de la communication et de partage d'information (ici, l'existence d'un livret d'accueil) dont Huselid (1995) et Kim (2002) avaient souligné l'importance.

Enfin, nous avons introduit deux items faisant référence au développement des compétences, à savoir le développement de la polyvalence et de la formation continue. La variable de la formation continue a été dichotomisée de façon à être égale à 1 si le montant dédié à la formation continue est supérieur à 3 % de la masse salariale. En effet, en France les établissements de plus de dix salariés doivent contribuer au moins à hauteur de 1,6 % de leur masse salariale, plus éventuellement des contributions supplémentaires dont les montants sont fixés en fonction de la branche et de la taille de l'entreprise. Ainsi, nous considérons que les 3 % de la masse salariale dédiés à la formation continue correspondent à un niveau supérieur à celui imposé par la législation française.

L'indice des pratiques managériales est lui aussi un indice additif, c'est-à-dire la somme des huit items. Le coefficient alpha de Cronbach atteint la valeur de 0.62, ce qui confirme que l'on peut considérer les « bonnes » pratiques managériales comme un système des pratiques liées entre elles. Comme pour l'indice de la satisfaction globale au travail, nous avons effectué une transformation de l'indice des pratiques managériales en une variable continue selon la méthode décrite notamment par Lanfranchi et Narcy (2008).

Le tableau 2 montre la fréquence des pratiques et outils inclus dans l'indice selon les types d'établissements employeurs. Selon le test de Fisher, dont les résultats sont indiqués dans la dernière colonne du tableau, seules les pratiques « organisation des événements » et « polyvalence » ne sont pas liées au statut de l'établissement-employeur. D'après les données du tableau, seules 52 % des organisations à but non lucratif ont une DRH ou équivalent, contre près de 80 % des organisations marchandes et publiques. Les entretiens d'évaluation pour toutes les catégories de personnel sont pratiqués dans 44 % des organisations non lucratives, tandis que cette pratique est mise en place dans 65 % des organisations marchandes et 78 % des établissements publics. L'écart le plus important concerne les pratiques d'intéressement car elles sont mises en place dans seulement 16 % des établissements du SBNL, alors

que 80 % des organisations marchandes et 50 % des établissements publics déclarent avoir mis en place cet outil incitatif. Ce résultat est assez conforme au fait selon lequel les schémas incitatifs sont moins présents dans les organisations à but non lucratif ou appartenant au secteur public (Burgess, Metcalfe, 1999). Cependant, comme l'ont montré Ballou et Weisbrod (2003) sur l'exemple du secteur hospitalier aux États-Unis, les organisations non lucratives utilisent aussi les mécanismes incitatifs, mais dans une moindre mesure que les organisations marchandes.

Tableau 2. Les pratiques et outils de management inclus dans l'indicateur (N=434).

Pratique ou outil	La part des établissements ayant mis en place la pratique				
	Non lucratif, (N=147, soit 34%) %	Privé, (N=266, soit 62%) %	Public, (N=18, soit 4%) %	Total, %	Test de Ficher (p-val.)
DRH ou equivalent	52	79	78	70	0.000
Entretien d'évaluation	44	65	78	58	0.000
Démarche qualité	17	34	22	27	0.001
Polyvalence et rotation	33	36	44	35	0.569
Intéressement ou equivalent	16	80	50	57	0.000
Organisation d'événements	48	58	50	55	0.137
Formation continue	17	26	33	24	0.032
Livret d'accueil	52	64	78	60	0.019

En somme, d'après les données de notre échantillon, les « bonnes » pratiques faisant partie de l'indice de management semblent être plus présentes dans les organisations marchandes et publiques que dans les organisations non lucratives. Les organisations marchandes semblent le plus souvent avoir une DRH et mettre en place une démarche qualité. Les établissements publics utilisent plus souvent les entretiens d'évaluation, la polyvalence et rotation ou encore les livrets d'accueil. Les ressources dédiées à la formation continue dépassent les 3 % de la masse salariale dans les établissements publics plus fréquemment que dans les organisations non lucratives ou marchandes.

1.4. Les déterminants de la satisfaction globale au travail

L'analyse économétrique effectuée dans cette étude est basée sur la méthode d'estimation par les doubles moindres carrés (2SLS). Cette méthode permet de considérer l'indice des pratiques managériales, notre variable explicative d'intérêt, comme une variable endogène. Les pratiques des employeurs relatives à la qualité de l'emploi ne peuvent pas être considérées comme exogènes, c'est-à-dire indépendantes des caractéristiques organisationnelles. Comme le montrent Hunter (2000) ou

Haley-Lock et Kruzich (2008), les « bonnes » pratiques des employeurs sont corrélées avec certaines caractéristiques organisationnelles. Ces caractéristiques peuvent influencer la mise en place des pratiques managériales et indirectement la satisfaction au travail. Aussi leur non prise en compte fausserait le résultat final. C'est pour cette raison que nous considérons l'indice des pratiques managériales comme endogène. Dans ce contexte, les doubles carrés ordinaires sont une méthode appropriée, compte tenu des transformations des indices en variables continues effectuées au préalable.

L'équation estimée par les 2SLS peut être notée comme suit :

$$Y_i = \beta 1 + \beta 2 INDIV + \beta 3 WAGE + \beta 4\ IND + \beta 5 FORM + \beta 6 JOBC + \beta 7 WORKC + \beta 8 STRESS + \gamma 1 IQHRM + u_i \quad (1)$$

L'équation de l'indice des pratiques managériales peut être écrite de la manière suivante:

$$IQHRM_i = \eta_1 + \eta_2 MULTIEST + \eta_3 PROXI_AGE + v_1\ , \quad (2)$$

où:

Y_i = l'indice de satisfaction globale au travail de l'individu i.

INDIV = les caractéristiques individuelles telles que le sexe, l'âge, la présence d'enfants, le niveau d'éducation et la catégorie socioprofessionnelle.

WAGE = le log de salaire horaire.

IND = le secteur d'activité économique selon la nomenclature NAF16 de l'INSEE.

SIZE = la taille de l'établissement.

FORM = le statut de l'établissement employeur (non lucratif, public ou marchand).

JOBC = les caractéristiques de l'emploi (contrat à durée indéterminée, temps partiel involontaire).

WORKC = les conditions de travail (le travail du soir, les horaires fixes).

STRESS = les perceptions concernant l'environnement au travail (stress et travail sous pression).

IQHRM = l'indice des pratiques managériales.

Les variables instrumentales utilisées dans l'équation (2) sont les suivantes :

MULTIEST = une variable muette qui indique que l'établissement appartient à une entreprise multi-établissement.

PROXY_AGE = la part des employés dans l'établissement ayant une ancienneté supérieure ou égale à 5 ans[6]. Cette dernière variable instrumentale permet d'approcher l'ancienneté de l'établissement.

Les variables instrumentales ne sont valables que si elles sont fortement corrélées avec la variable endogène (en l'occurrence l'indice des pratiques managériales) et non-corrélées avec le terme d'erreur. Comme nous le montrons dans la section des résultats, cette condition est remplie. De plus, le test d'Hausman dont le résultat est présenté ci-après, justifie la prise en compte de l'endogénéité de l'indice des pratiques managériales.

2. Résultats et discussion

Le tableau 3 présente les statistiques descriptives des variables explicatives mobilisées dans l'étude. Les résultats sans la prise en compte de l'endogénéité de l'indice des pratiques managériales, sont donnés par les estimations par les moindres carrés ordinaires. Les coefficients obtenus sont présentés dans les colonnes OLS1 et OLS2 du tableau 4.

Les colonnes OLS1 et OLS2 présentent les résultats des régressions avant et après l'introduction de l'indice des pratiques managériales (traité donc comme une variable exogène) parmi les variables explicatives. Comme il est montré dans la colonne OLS2, l'indice des pratiques managériales a un coefficient positif et statistiquement significatif. L'introduction de l'indice améliore légèrement la force explicative du modèle (21 % de la variance expliquée contre 20 % du modèle précédent) et les coefficients des autres variables restent inchangés. Dans cette configuration, le statut de l'établissement employeur ne semble pas influencer la satisfaction globale des travailleurs de manière statistiquement significative.

Comme nous l'avons déjà souligné, ces résultats ne tiennent pas compte de l'éventuelle endogénéité de l'indice des pratiques managériales. Or, comme le montrent Hunter (2000) ou Haley-Lock et Kruzich (2008), les pratiques de management varient considérablement selon les organisations. Pour prendre en compte ce phénomène, nous avons estimé les modèles par la méthode des doubles moindres carrés.

[6] Cette variable peut aussi être considérée comme une approximation du turnover de salariés.

Tableau 3. Les statistiques descriptives des variables explicatives (N=434)

Variable	Type de mesure	Moyenne	Ecart-type
Les principales variables explicatives			
Sexe (femme)	Dichotomique	0.6	0.49
Age	Continue	36	7.93
Enfants	Dichotomique	0.04	0.20
Cadre	Dichotomique	0.22	0.42
Diplôme 3e cycle	Dichotomique	0.14	0.35
Aucun diplôme	Dichotomique	0.09	0.29
Salaire horaire (euros)	Continue	9.60	4.63
Taille de l'établ.			
20 à 29 salariés	Dichotomique	0.11	0.31
30 à 49 salariés	Dichotomique	0.17	0.37
50 à 99 salariés	Dichotomique	0.19	0.38
100 à 199 salariés	Dichotomique	0.15	0.36
200 à 499 salariés	Dichotomique	0.20	0.41
500 salariés	Dichotomique	0.18	0.41
Non lucratif	Dichotomique	0.34	0.47
Public	Dichotomique	0.04	0.20
CDI	Dichotomique	0.45	0.50
Temps partiel inv.	Dichotomique	0.06	0.23
Horaires fixes	Dichotomique	0.53	0.50
Pas de travail le soir	Dichotomique	0.62	0.49
Fatigue	Dichotomique	0.23	0.42
Pression	Dichotomique	0.44	0.49
IQHRM*	Continue	3.86	1.99
Variables instrumentales			
Multi-établissement	Dichotomique	0.56	0.50
Proxy âge de l'établ.	Continue	54	24.93

* Les statistiques avant la transformation
Note : Les moyennes des variables dichotomiques représentent la part des observations pour lesquelles la variable est égale à 1.

Les variables instrumentales que nous avons sélectionnées sont une variable indicatrice des établissements appartenant à une entreprise multi-établissements, ainsi qu'une variable indiquant le pourcentage des personnes ayant une ancienneté supérieure ou égale à 5 ans dans l'établissement. Nous considérons que cette variable approche dans une certaine mesure l'ancienneté de l'établissement.

Les colonnes 2SLS1, 2SLS2 et 2SLS3 présentent les résultats des estimations tenant compte de l'endogénéité potentielle de l'indice des pratiques managériales. Bien que, selon les résultats de la première étape des régressions, le statut non lucratif ait été négativement et significativement associé à l'indice des pratiques managériales, les tests n'ont pas permis de valider l'indicatrice de statut non lucratif en tant qu'instrument valide.

Tableau 4. Résultats des régressions de l'indice de la satisfaction globale au travail.

Variables explicatives [1]	OLS1	OLS2	2SLS 1	2SLS 2	2SLS3
IQHRM	-	0.10*	0.49*	0.46*	0.40*
		(0.05)	(0.22)	(0.21)	(0.20)
Femme	-0.01	-0.01	-0.02	-0.04	-0.00
	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)
Age	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00
	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
Cadre	0.01	0.01	-0.06	-0.05	0.01
	(0.09)	(0.09)	(0.09)	(0.09)	(0.09)
Diplôme de 3e cycle ou équiv.	-0.13+	-0.14+	-0.15+	-0.16+	-0.17*
	(0.08)	(0.08)	(0.08)	(0.08)	(0.08)
Sans diplôme	-0.14	-0.12	-0.10	-0.09	-0.05
	(0.09)	(0.10)	(0.13)	(0.13)	(0.12)
Enfants	0.14	0.15	0.27*	0.25+	0.16
	(0.12)	(0.12)	(0.14)	(0.13)	(0.13)
Et. de 20 à 29 sal.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.
Et. de 30 to 49 sal.	-0.13	-0.15	-0.21	-0.20	-0.20+
	(0.11)	(0.11)	(0.14)	(0.13)	(0.12)
Et. de 50 to 99 sal.	-0.16	-0.19+	-0.32*	-0.30*	-0.28*
	(0.11)	(0.11)	(0.15)	(0.15)	(0.14)
Et. de 100 to 199 sal.	-0.21*	-0.27*	-0.52**	-0.50**	-0.46**
	(0.11)	(0.11)	(0.20)	(0.19)	(0.18)
Et. de 200 à 499 sal.	-0.11	-0.18	-0.43*	-0.41*	-0.39*
	(0.11)	(0.11)	(0.20)	(0.19)	(0.18)
Et. de 500 et plus	-0.03	-0.13	-0.56*	-0.51+	-0.43+
	(0.11)	(0.12)	(0.28)	(0.26)	(0.24)
Non lucrative	0.10	0.13	0.37**	0.35**	0.25*
	(0.08)	(0.08)	(0.12)	(0.12)	(0.11)
Public	0.05	0.07	0.18	0.15	0.12
	(0.10)	(0.10)	(0.12)	(0.11)	(0.10)
Salaire horaire (Log)	0.04***	0.04***	0.03***	0.04***	0.04***
	(0.01)	(0.01)	(0.01)	(0.01)	(0.01)
CDI	-0.00	-0.00	-0.01	-0.02	-0.00
	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)
Temps partiel invol.	-0.19*	-0.18+	-0.13	-0.12	-0.15
	(0.09)	(0.09)	(0.11)	(0.11)	(0.10)
Horaires fixes	0.07	0.09	-	0.13+	0.14*
	(0.06)	(0.06)		(0.08)	(0.07)
Pas de travail le soir	0.07	0.06	-	0.08	0.02
	(0.06)	(0.06)		(0.07)	(0.07)
Travail sous pression	-0.23***	-0.24***	-	-	-0.26***
	(0.06)	(0.06)			(0.06)
Fatigue	-0.25***	-0.24***	-	-	-0.22***
	(0.06)	(0.06)			(0.06)
Constante	0.21	0.24	0.20	0.06	0.32
	(0.23)	(0.23)	(0.23)	(0.23)	(0.23)
N obs.	434	434	434	434	434
F (Prob.>F)	5.55 (0.00)	5.32(0.00)	3.07 (0.00)	3.31(0.00)	4.77(0.00)
R-squared	0.24	0.25	-	-	-
Adj. R-squared	0.20	0.21	-	-	-
First-stage Adj. R-squared	-	-	0.38	0.40	0.40

Note: + signifie significatif au niveau de 10 %, * de 5 %, ** de 1 % et *** au niveau de 0.1 %. Les coefficients rapportés sont robustes à l'hétéroscedasticité. Les variables indicatrices pour les secteurs d'activité ne sont pas présentées. Les R^2 n'étant pas une mesure appropriée de la qualité du modèle dans le contexte des 2SLS, elles ne sont pas présentées, mais sont disponibles sur demande.

[1] Les variables indicatrices pour les secteurs d'activité ne sont pas présentées ici. Aucun coefficient des variables indicatrices du secteur d'activité n'a été statistiquement significatif.

Tableau 5. Résultats des tests de validité des instruments.

Test	2SLS1	2SLS2	2SLS3
F test of excluded instruments	12.13	13.10	12.91
(Prob.>F)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
Hansen J stat. overid. test, Chi-sq	1.04	0.73	0.25
(p-val.)	(0.30)	(0.39)	(0.62)
Endogeneity test (p-val.)	4.28	4.07	3.10
	(0.04)	(0.04)	(0.08)

Les tests dont les résultats sont présentés dans le tableau 5 ont validé l'utilisation des deux instruments. Enfin, le test d'endogénéité de Hausman justifie le fait de traiter l'indice des pratiques managériales comme une variable endogène.

Dans la colonne 2SLS1, l'indice des « bonnes » pratiques apparaît comme fortement et positivement associé à la mesure de la satisfaction globale au travail. De plus, le coefficient est largement supérieur à celui obtenu par les moindres carrés ordinaires. La non-prise en compte de l'endogénéité de l'indice des pratiques managériales engendrerait donc une importante sous-estimation de son lien avec la satisfaction globale au travail.

De plus, la prise en compte de l'endogénéité met en lumière les effets du statut de l'établissement-employeur sur la satisfaction, puisque le coefficient de l'indicatrice du statut non lucratif devient positif et statistiquement significatif. Or, les estimations par les MCO n'ont pas pu détecter ces effets. Enfin, les coefficients des variables relatives à la taille de l'établissement deviennent significatifs. Ainsi, comme dans d'autres études (Tortia, 2008), la satisfaction globale dans l'emploi semble diminuer avec la taille de l'organisation.

L'introduction des variables concernant les horaires de travail (colonne 2SLS2) diminue légèrement les coefficients obtenus précédemment pour l'indice des pratiques managériales et le statut non lucratif. L'introduction des variables relatives au stress et la fatigue au travail (colonne 2SLS3) favorise également une diminution de ces coefficients, mais ils restent significatifs.

On constate également que le fait de posséder un diplôme élevé (c'est-à-dire un diplôme du 3^{e} cycle universitaire ou de grande école), est négativement associé au degré de la satisfaction globale dans l'emploi. Borzaga et Tortia (2006) ont déjà mis en avant ce phénomène dans leur étude de la satisfaction dans le secteur des services sociaux en Italie. Pour expliquer ce phénomène qui peut paraître contre-intuitif, certains chercheurs mettent en avant la notion de frustration, de l'incohérence des investissements dans le capital humain par rapport aux résultats obtenus, ou encore le phénomène de surqualification (Alwin, 1987).

Cependant, comme le suggère Ganzach (1998), le niveau d'éducation peut contribuer à la satisfaction dans l'emploi à la fois de manière positive et négative. En effet, en augmentant les aspirations de statut socioprofessionnel, l'éducation peut être

associée avec la satisfaction au travail de manière négative. En revanche, elle contribue à augmenter le niveau de satisfaction, de manière indirecte, par le biais des récompenses à la fois extrinsèques (rémunérations) et intrinsèques (un travail plus complexe et donc plus stimulant). Notre étude ne nous permet pas de rejeter ni l'hypothèse de surqualification, ni celle d'une éventuelle influence positive indirecte du niveau d'éducation sur la satisfaction.

Conformément à nos attentes, la fatigue et la pression au travail sont négativement associées à la satisfaction au travail. Cela a été également souligné par Pugliesi (1999) dans son travail sur la satisfaction dans l'emploi dans le domaine de services. Enfin, comme Michelutti et Schenkel (2009), dans cette étude, nous n'avons pas détecté d'effets significatifs de la sécurité de l'emploi sur la satisfaction globale au travail.

Nous avons également effectué des régressions séparées pour chacune des quatre dimensions de l'indice de la satisfaction globale dans l'emploi[7]. D'après les résultats des régressions séparées, l'indice des pratiques managériales est positivement et significativement associé avec l'intérêt du travail, mais aussi avec la satisfaction en matière de rémunération. Le fait de travailler dans un établissement public est associé à une plus grande satisfaction quant aux horaires de travail et à la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle. En revanche, dans aucune régression séparée, le statut non lucratif n'apparaît comme significativement associé à la satisfaction.

Nous n'avons pas détecté de différences significatives dans la satisfaction globale dans l'emploi selon les secteurs d'activités. Les régressions séparées en revanche ont permis de mettre en lumière quelques spécificités de certains secteurs. Ainsi, les personnes travaillant dans le secteur « éducation, santé et action sociale » déclarent une plus grande satisfaction en ce qui concerne l'intérêt de leur travail. Ce résultat est cohérent avec l'idée selon laquelle ce type d'activité a plus de chances d'attirer des personnes plus motivées par des considérations de l'ordre non pécuniaire (Hansmann, 1980 ; Rose-Ackerman, 1987 ; Mirvis, Hackett, 1983). De plus, ces secteurs d'activité sont caractérisés par une composante émotionnelle du travail plus présente. Cette composante peut être la source de stress complémentaire au travail. Mais, lorsque le travail permet d'avoir une autonomie de décision, et lorsqu'il n'est pas en conflit avec les valeurs de la personne, la composante émotionnelle peut fournir aussi une satisfaction supplémentaire (Pugliesi, 1999 ; Vinokur-Kaplan, 1996).

[7] Les résultats de ces estimations n'ont pas pu être présentés dans cet article, mais ils peuvent être demandés.

Conclusion

Dans cette étude nous avons exploré les déterminants de la satisfaction des travailleurs dans le secteur tertiaire en France, en mettant l'accent sur le rôle du management et de la gouvernance. Bien que les déterminants de la satisfaction et du bien-être au travail aient été assez largement abordés dans la littérature, peu de travaux, à notre connaissance, se focalisent sur le lien entre la satisfaction dans l'emploi et les pratiques managériales qui visent à améliorer les différents aspects de la qualité de l'emploi.

Certes, l'indicateur que nous construisons ici peut faire l'objet de critiques d'un point de vue épistémologique. En effet, le terme de « bonnes » pratiques dans la théorie des organisations ne semble pas être le plus approprié car il ne tient pas compte du fait que les différentes pratiques peuvent être plus ou moins adaptées aux différents contextes organisationnels. Par exemple, comme nous l'avons vu, l'usage des mécanismes incitatifs dans les établissements publics ou les organisations à but non lucratif n'est pas forcément le plus adapté aux spécificités inhérentes à ces organisations et à leurs activités (Rose-Ackerman, 1986). Cependant, compte tenu de l'ensemble des pratiques faisant partie de l'indice de management, nous pensons que l'indicateur utilisé est une mesure plutôt appropriée de la qualité du management, de son degré de professionnalisation et des efforts de l'employeur en matière de gestion des ressources humaines.

Pour résumer, la satisfaction globale au travail apparaît dans notre étude comme étant négativement corrélée avec les perceptions concernant la fatigue et la pression au travail, ainsi qu'avec la taille des établissements, tandis que le salaire et les horaires fixes influencent positivement la satisfaction globale au travail. Mais le résultat principal consiste à montrer l'importance du management et de la gouvernance organisationnelle sur la satisfaction des travailleurs. D'une part, nous démontrons empiriquement l'impact de la mise en place d'un système de pratiques managériales sur la satisfaction des travailleurs. D'autre part, d'après nos résultats, travailler dans un établissement à but non lucratif est associé aux niveaux plus élevés de la satisfaction globale. En revanche, les travailleurs du secteur public, jouissant de plus d'avantages complémentaires fournis par l'emploi (Narcy et al., 2009), plus satisfaits par les horaires de travail et la possibilité de concilier vie familiale et vie professionnelle, ne sont cependant pas globalement plus satisfaits que les employés du secteur marchand ou non lucratif.

La conclusion principale de ce travail rejoint, à notre sens, celle déjà avancée par McMullen et Schellenberg (2003) au Canada ou Borzaga et Tortia (2006) en Italie. Dans un contexte où le recrutement et la rétention du personnel qualifié deviennent des enjeux croissants pour le secteur non lucratif en France comme à l'étranger, les objectifs d'amélioration de la qualité de l'emploi et de professionnalisation du management prennent toute leur importance. Les capacités du secteur non lucratif à at-

tirer des personnes qui privilégient le sens de leur travail l'emporte par rapport au gain matériel, représentent un avantage compétitif important pour le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée (Mirvis, Hackett, 1983 ; Leete, 2000). Mais encore faut-il préserver cette richesse en compétences. La solution pourrait être apportée par une professionnalisation du management, l'amélioration des conditions de travail, une meilleure connaissance des aspirations et une valorisation des employés et des métiers de ce secteur.

Bibliographie

Alwin D., (1987), "Distributive Justice and Satisfaction with Material Well-Being", *American Sociological Review*, vol. 52, no. 1, pp. 83-95.

Ballou J., Weisbrod B., (2003), "Managerial rewards and the Behavior of For-Profit, Governmental, and Nonprofit Organizations: Evidence from the Hospital Industry", *Journal of Public Economics*, vol. 87, pp. 1895-1920.

Borzaga C., Tortia E., (2006), "Worker Motivations, job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, no. 2, pp. 225-248.

Burgess S., Metcalfe P., (1999), "The Use of Incentive Schemes in the Public and Private Sectors: Evidence from British Establishments", *CMPO Working Paper* n°00/15.

Clark A., (2001), "What Really Matters in a Job? Hedonic Measurement Using Quit Data", *Labour Economics*, vol. 8, pp. 223-242.

Delaney J., Huselid M., (1996), "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *The Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4, pp. 949-969.

Etienne J-M., Narcy M., (2007), « Les femmes sont-elles moins discriminées dans l'associatif que dans le privé », ERMES *Working Paper*, no. 07-02.

Haley-Lock A., Kruzich J., (2008), "Serving Workers in the human Services: The Roles of Organizational Ownership, chain Affiliation, and Professional Leadreship in Frontline Job Benefits", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 37, no. 3, pp. 443-467.

Hansmann H., (1980), "The Role of Nonprofit Enterprise", *The Yale Law Journal*, vol. 89, no. 5, pp. 835-901.

Helliwell J., Huang H., (2005), "How is the job? Well-being and social capital in the workplace", *NBER Working paper*, no. 11759.

Hunter L., (2000), "What Determines Job Quality in Nursing Homes?" *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 53, no. 3, april, pp. 463-481.

Huselid M., (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *The Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 3, pp. 635-672.

Huselid M., Jackson S., Schuler R., (1997), "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *The Academy of Management Journal*, vol. 40, no. 1, pp. 171-188.

Ganzach Y., (1998), "Intelligence and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, vol. 41, no. 5, pp. 526-539.

Jencks C., Perman L., Rainwater L., (1988), "What is a Good Job? A New Measure of Labor-Market Success", *The American Journal of Sociology*, vol. 93, no. 6, pp. 1322-1357.

Ichniowski C., Shaw K., Prennushi G., (1997), "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines", *The American Economic Review*, vol. 87, no. 3, pp. 291-313.

Kim S., (2002), "Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership", *Public Administration Review*, vol. 62, no. 2, pp. 231-241.

Lanfranchi J., Narcy M., (2008), « Différence de satisfaction dans l'emploi entre secteurs à but lucrativf et à but non lucratif: le rôle joué par les caractéristiques d'emploi », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 79, no. 2, pp. 323-368.

Leete L., (2000), "Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 43, pp. 423-446.

Leete L., (2006), "Work in the Nonprofit Sector", in Powell W., Steinberg R. (Eds.), *The Nonprofit Sector: a Research Handbook*, 2nd Ed. Yale University.

Michelutti M., Schenkel M., (2009), "Working for Nothing and Being Happy. The Determinants of the Satisfaction of Volunteers and Paid Workers", in Destefanis D., Musella M. (Eds.), *Paid and Unpaid Labour in the Social Economy*, AIEL Series in Labour Economics.

Mirvis P., Hackett E., (1983), "Work and Work Force Characteristics in the Nonprofit Sector", *Monthly Labor Review*, april, pp. 3-12.

Narcy M., (2007), « Motivation intrinsèque et équité salariale : une comparaison entre le secteur associatif et le secteur privé », Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Panthéon-ASSAS Paris II.

Narcy M., Lanfranchi J., Meurs D., (2009), « Les femmes choisissent-elles d'aller dans le public et l'associatif ? Le cas de la France », *CEE Working Paper*, n° 111-1.

Praag (Van) B.M.S., Frijters P., Ferrer-I-Carbonell A., (2003), "The Anatomy of Subjective Well-Being", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 51, pp. 29–49.

Preston A., (1988), "The Effects of Property Rights on Labor Costs of Nonprofit Firms: an Application to the Day Care Industry", *the Journal of Industrial Economics*, vol. 36, no. 3, pp. 337-350.

Preston A., (1990), "Women in White-Collar Nonprofit Sector: the Best Option or Only Option?", *The Review of Economics and Statistics*, vol. 72, no. 4, pp. 560-568.

Pugliesi K., (1999), "The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction, and Well-Being", *Motivation and Emotion*, vol. 23, no. 2, pp. 125-154.

Rose-Ackerman S., (1986), "Reforming public bureaucracy through economic incentives?", *Journal of Law, Economics, and Organisation*, vol. 2, no. 1, pp. 131-161.

Rose-Ackerman S., (1987), "Ideals versus Dollars: Donors, Charity Managers, and Government Grants", *The Journal of Political Economy*, vol. 95, no. 4, pp. 810-823.

Tortia E., (2008), "Worker well-being and perceived fairness: Survey-based findings from Italy", *The Journal of Socio-Economics*, vol. 37, pp. 2020-2094.

Vinokur-Kaplan D., (1996), "Workplace Attitudes, Experiences, and Job Satisfaction of Social Work Administrators in Nonprofit and Public Agencies: 1981 and 1989", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 25, no. 1, pp. 89-109.

Warton A., Rotolo T., Bird S., (2000), "Social Context at Work: a Multilevel Analysis of Job Satisfaction", *Sociological Forum*, vol. 15, no. 1, pp. 65-90.

L'articulation emploi-famille dans les entreprises d'économie sociale au Québec

Diane-Gabrielle TREMBLAY[1]

Résumé

Cet article montre que le soutien organisationnel à l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle dans les organismes d'économie sociale est supérieur à ce qui est observé dans d'autres secteurs et que ceci est lié à la philosophie de gestion propre au secteur de l'économie sociale. La recherche repose sur une enquête par questionnaire en ligne (401 répondants) et sur des entrevues (36) dans des entreprises d'économie sociale au Québec (Centres à la petite enfance, coopératives et organismes à but non lucratif ou OBNL). On aurait pu penser que le milieu de l'économie sociale aurait de la difficulté à soutenir l'articulation emploi-famille, disposant de peu de moyens financiers. Or, on note au contraire que ce secteur offre certaines des mesures les plus souhaitées, dont la semaine de quatre jours et le télétravail, mais surtout que le soutien organisationnel – des supérieurs – y est important.

Abstract

This article shows that organizational support to work-life articulation in social economy firms is superior to what is observed in other sectors and that this is related to the management philosophy of the sector. The research is based on an online survey of some 401 respondents and 36 interviews in the social economy sector (child-care centers, cooperatives, etc.). It might have been expected that the social economy sector might have difficulties in supporting work-life articulation, since it does not have important financial means. The research shows on the contrary that this

[1] Professeure, titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Directrice de l'Alliance de recherche sur la gestion des âges et des temps sociaux, (www.teluq.uqam.ca/aruc-gats), Université du Québec à Montréal/Téluq, Montréal, Québec, Canada, dgtrembl@teluq.uqam.ca

sector offers some of the most wanted measures, 4 day week and telework, but more importantly that organizational (superiors') support is strong**.**

Introduction

Dans ce texte, nous nous penchons sur l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle dans les organismes d'économie sociale, en nous intéressant notamment aux Centres à la petite enfance (CPE), qui constituent un secteur majeur de l'économie sociale au Québec. L'articulation emploi-famille renvoie aux modalités utilisées par les individus pour arriver à concilier ou articuler[2] leurs diverses responsabilités et activités professionnelles, familiales et personnelles. Nous avons mené une recherche sur la conciliation emploi-famille dans divers organismes d'économie sociale (coopératives, entreprises d'économie sociale ainsi qu'un grand nombre de CPE), nous intéressant plus particulièrement à l'organisation du travail, du temps de travail, aux horaires, et à la gestion des ressources temporelles et personnelles dans l'organisation, bref aux mesures qui permettent aux parents de mieux articuler leurs responsabilités parentales et professionnelles. Il est relativement nouveau de se soucier de l'articulation emploi-famille de personnes dont l'emploi contribue à l'articulation des bénéficiaires, comme c'est le cas dans les CPE, mais aussi dans l'ensemble du secteur de l'économie sociale, qui n'a pas été étudié sous cet angle, à notre connaissance.

En effet, alors que la majorité des travaux sur l'articulation emploi-famille ont traité des secteurs public et privé, nous avons voulu voir si les particularités du secteur de l'économie sociale pourraient faire en sorte qu'il offre une meilleure gestion des ressources humaines, un meilleur soutien et de meilleures mesures de conciliation emploi-famille. Selon les travaux de Harrisson et Gervais (2007 : 9), les organismes à but non lucratif (OBNL) seraient caractérisés par les principes de la bonne foi, la flexibilité, l'informel et l'engagement et ce serait généralement ces principes qui auraient guidé les gestionnaires de l'économie sociale au Québec, au cours des dernières décennies. Par contre, Harrisson et Gervais (2007 : 9) indiquent que lorsque des entreprises d'économie sociale sortent de la marginalité et s'institutionnalisent, comme c'est le cas de plusieurs au cours des dernières années ou décennies, la gestion et la GRH se formalisent. Ainsi, les choix stratégiques et les

[2] Nous préférons l'expression d'articulation, car elle rend bien l'idée d'arrimage entre les divers temps sociaux, mais avons utilisé l'expression « conciliation » dans les entretiens, car plus connue dans la population. Nous n'y voyons toutefois pas un équivalent de « balance » ou équilibre, soit un fait achevé, ce qui est souvent critiqué, mais les deux mots, conciliation et articulation, renvoient pour nous à une action (le fait de tenter de concilier ou articuler).

missions mises à l'avant par les organisations pourraient être appelés à évoluer (Davidman, et al., 1998 ; Cunningham, 2001) et on pourrait observer une plus grande rigidité dans les pratiques, peut-être moins de souplesse et de soutien organisationnel. La question est ouverte, et comme le secteur de l'économie sociale n'a pas été étudié sous cet angle, nous avons voulu nous intéresser aux pratiques de gestion en matière d'articulation emploi-famille et de temps de travail, ainsi qu'à leurs effets sur la satisfaction au travail et la difficulté ou facilité à concilier les responsabilités professionnelles et familiales. (Duxbury, et al., 1993, 1994)

La GRH a pour objectif de développer et de maintenir un avantage compétitif à travers la gestion stratégique des ressources et l'implication du personnel (St-Onge, et al., 2004, cité in Harrisson, Gervais, 2007 : 9). Il reste à voir dans quelle mesure cet engagement et cette gestion stratégique des ressources se développent dans des entreprises d'économie sociale, et dans quelle mesure ces organisations peuvent offrir des mesures (de flexibilité de temps de travail, de télétravail, de gestion informelle des horaires et temps de travail) qui sont vues comme favorables à la conciliation emploi-famille.

Ainsi, dans les Centres à la petite enfance (CPE) en particulier, mais aussi dans d'autres organismes d'économie sociale, est-ce qu'il y a soutien de la part des gestionnaires et des collègues ? La professionnalisation et l'objectif d'accroissement de la qualité du service dans le secteur de l'économie sociale permettent-ils de concilier facilement emploi et responsabilités familiales pour les salariés ?

Nous nous intéressons à ces questions et nous commencerons par présenter rapidement l'économie sociale au Québec, pour situer le contexte, puis un portrait des répondants. Nous présenterons ensuite les perceptions en matière de facilité ou non à concilier emploi-famille dans ce secteur et de satisfaction au travail, ainsi que l'offre de mesures de conciliation (mesures existantes et ce qui manque).

1. Le secteur d'étude : l'économie sociale

Selon les données du Chantier de l'économie sociale, le secteur de l'économie sociale compte 65 028 emplois. Selon un portrait réalisé en 2000 par le Comité sectoriel de main-d'œuvre, de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ESAC), le secteur est très féminisé, comptant 76 % de femmes dans les OBNL et 44 % dans les coopératives. Les femmes occupaient 63 % des postes de direction. En 2005, une étude du Centre de formation populaire et Relais-femmes évaluait que 80 % des emplois des organismes communautaires étaient occupés par des femmes.

Créées à la base pour satisfaire les besoins des individus et des communautés locales, les entreprises en économie sociale s'inscrivent dans le développement d'une économie d'abord axée sur les valeurs humaines. Leur fonctionnement repose sur la

reconnaissance de la dimension sociale qui doit être présente dans l'économie. Tirés du site web du Chantier de l'économie sociale, voici ces principes et ces règles, importants pour comprendre le contexte :

- l'entreprise de l'économie sociale a pour finalité de « servir ses membres ou la collectivité » plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier ;
- elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un « processus de décision démocratique impliquant usagères et usagers, travailleuses et travailleurs » ;
- elle défend la « primauté des personnes et du travail sur le capital » dans la répartition de ses surplus et revenus ;
- elle fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective.

2. Méthodologie

Notre recherche s'est déroulée en 2009, sur la base d'une méthodologie mixte, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives. Nous avons tout d'abord procédé à une enquête de nature quantitative via internet, dans le cadre de laquelle les répondants ont été invités à répondre à un questionnaire en ligne. À la fin du questionnaire en ligne, nous demandions aux personnes intéressées de nous laisser leurs coordonnées, ce qui a permis de procéder à la deuxième phase de la recherche, en réalisant des entretiens face-à-face.

Le questionnaire en ligne était essentiellement composé de questions portant sur les mesures existantes au sein des organisations et celles souhaitées par les répondants. Nous avons également posé des questions sur la perception des répondants quant au soutien des supérieurs et collègues à l'égard de leurs responsabilités familiales, ainsi que sur différents aspects relatifs au congé parental et à la prise de congés pour des raisons familiales. Enfin, nous avons aussi voulu savoir si les répondants estimaient bien arriver à concilier responsabilités professionnelles et responsabilités familiales. L'entretien portait davantage sur le milieu de travail et le soutien organisationnel.

Pour élaborer le questionnaire en ligne et la grille d'entretien, nous nous sommes inspiré de différents travaux, notamment ceux portant sur les mesures de conciliation emploi-famille (CEF) les plus populaires auprès des parents travailleurs québécois (Guérin, et al., 1997 ; Tremblay, 2004). Par ailleurs, les travaux de Guérin et al., (1997), de Galinsky (2001), Duxbury et al. (1993, 1994), du Families and Work Institute (1998), ainsi que de Tremblay (2002, 2003, 2005, 2008) ont inspiré des questions portant sur le soutien de la part des collègues et des supérieurs.

Nous avons sollicité l'appui de différents regroupements régionaux ou provinciaux dont les membres sont des entreprises en économie sociale ; ces organismes envoyaient un courriel à leurs membres pour les inviter à répondre sur notre site web. Nous avons également approché certaines entreprises individuellement, en leur demandant d'envoyer un courriel d'invitation. Les individus recevant le courriel étaient toutefois libres de répondre au questionnaire ou non, et l'employeur n'en avait pas connaissance, puisque les personnes allaient sur un site sécurisé ; le tout était donc parfaitement confidentiel[3].

Par ailleurs, 36 entretiens ont été réalisés en personne ou au téléphone quand les distances ne nous permettaient pas de nous rendre sur place. Au total, quatre hommes et trente-deux femmes ont été rencontrés, dont treize occupant un poste de direction et vingt-quatre employés, travaillant dans vingt-quatre CPE, cinq Coopérative et six OBNL.

Portrait des répondants

Pour se qualifier en tant que répondant à notre questionnaire, les personnes devaient être un employé rémunéré et avoir la responsabilité d'au moins un enfant âgé de moins de 18 ans. Au total, 424 personnes ont complété le questionnaire en ligne, dont 28 hommes et 395 femmes; 69 % (293) travaillent en Centre à la petite enfance (CPE), 14 % (58) en coopérative et 17 % (73) en organisme à but non lucratif (OBNL) (4 n'ont pas précisé). Ajoutons que 70 % sont des employés alors que 30 % occupent un poste de gestion et plus de 92 % détiennent un poste d'employé régulier à plein-temps (c'est-à-dire non occasionnel ou intérimaire). Aussi, 80 % de nos répondants sont âgés de moins de 45 ans et un peu plus du tiers (37,5 %) ont au moins un enfant âgé de moins de 6 ans ; 52 % ont au moins un enfant âgé de 6 à 12 ans et 45 % au moins un enfant de 13 à 17 ans. Enfin, 12 % ont une personne (âgée ou handicapée) à charge. La plupart des employés ont une certaine ancienneté chez leur employeur actuel, puisque 26 % ont plus de 10 ans d'ancienneté, 30 % entre 6 et 10 ans et 43 % 5 ans et moins. Par ailleurs, 84 % des répondants vivent avec un-e conjoint-e, ce qui peut avoir une incidence sur la conciliation des activités professionnelles et familiales, puisque le soutien du conjoint est une variable déterminante pour réduire le conflit (Tremblay, 2008).

3 Mentionnons que cette procédure ne nous permet toutefois pas de connaître le taux de réponse précis.

3. Les résultats

Nous nous intéressons ici à la satisfaction au travail, au soutien des supérieurs et des collègues et aux mesures offertes. Nous ne pouvons inclure l'ensemble des données sur les autres secteurs d'activité étudiés (Tremblay, et al., 2009 ; Tremblay, Genin, 2010 ; Tremblay, Larivière, 2010), en raison des limites d'espace, mais les données montrent que les entreprises d'économie sociale offrent généralement un meilleur soutien à l'égard de l'articulation emploi-famille que les autres secteurs étudiés[4].

3.1. La satisfaction

Nos données montrent que la satisfaction de nos répondants est assez forte (tableau 1) ; de manière générale, nous n'avons pu établir de différences entre divers profils de répondants, employés vs patrons, ou encore entre les trois sous-secteurs de l'économie sociale : CPE, coopératives et autres OBNL. L'absence de différences significatives entre employés et patrons est en soi intéressante, car dans beaucoup de milieux, il y a de fortes différences du point de vue de la conciliation emploi-famille et des mesures d'aménagement du temps de travail entre employés et gestionnaires ou professionnels. Ces derniers bénéficient généralement de plus de mesures de soutien et d'autonomie, mais par contre de plus longues heures (Tremblay, 2008).

Tableau 1. Satisfaction au travail dans les organisations d'économie sociale.

	Globalement, diriez-vous que vous êtes satisfait de votre travail ?			
	CPE	COOP	Autres	Total
Oui	263	65	47	375
%	*98,50 %*	*89,04 %*	*92,16 %*	*95,91%*
Non	4	8	4	16
%	*1,50 %*	*10,96 %*	*7,84 %*	*4,09 %*
Total	267	73	51	391
%	*100,00 %*	*100,00 %*	*100,00 %*	*100,00 %*

[4] Voir Tremblay (2010a, b) pour les données détaillées sur les mesures de conciliation offertes dans le secteur de l'économie sociale.

3.2. Facilité à concilier et soutien du supérieur

Nombre de travaux ont fait le lien entre soutien du supérieur et plus grande facilité à concilier (Guérin, et al., 1994 ; Tremblay, 2008, etc.). Nous avons fait des analyses statistiques pour voir s'il y avait des différences selon le type d'organisation en économie sociale (CPE, coopérative ou OBNL) en ce qui concerne la plus grande facilité à concilier et il n'y a aucune différence significative. Par contre, lorsque nous avons comparé le secteur de l'économie sociale aux secteurs du travail social, infirmier et policier, des différences significatives sont apparues entre tous les groupes et la taille de l'effet ou de la différence est importante ($p < 0,05$ [taille d'effet large, $r2 = 0,285$][5]). Le secteur de l'économie sociale ressort bien comme un milieu de travail qui facilite davantage la conciliation que les autres. En raison des limites d'espace et du thème du colloque, nous nous centrons ici sur le secteur de l'économie sociale, renvoyant à une autre publication pour les comparaisons avec les trois autres secteurs (Tremblay, 2010c). Le tableau 2 montre qu'il y a accord sur le fait que le secteur facilite l'articulation emploi-famille, car 45 % et 34 % respectivement sont plutôt et tout à fait d'accord.

Tableau 2. Organisations qui facilitent la conciliation.

Votre organisation est un milieu de travail qui facilite la conciliation emploi-famille	
Tout à fait en désaccord	8
%	*2,11 %*
Plutôt en désaccord	28
%	*7,37 %*
Neutre	42
%	*11,05 %*
Plutôt en accord	172
%	*45,26 %*
Tout à fait en accord	130
%	*34,21 %*
Total	380
%	*100,00%*

[5] Nous ne pouvons les inclure ici en raison des limites d'espace, mais les données sont à paraître dans un autre article, disponible sur demande.

À la question « De manière générale, éprouvez-vous des difficultés à concilier vos responsabilités familiales et professionnelles ? », seulement 6 % ont indiqué éprouver fréquemment des difficultés, alors que plus de 54 % n'en éprouvent pas en général et 40 % en éprouvent à l'occasion. Ceci peut s'expliquer par le haut taux de soutien du milieu, et notamment du supérieur, comme nous le verrons.

De même, à la proposition « J'ai le sentiment d'arriver à bien concilier ma vie professionnelle et ma vie familiale », plus de 73 % des répondants se sont dits « plutôt en accord » ou « tout à fait en accord », alors que 11 % sont neutres. Dans les analyses statistiques, nous avons pu constater que le secteur de l'économie sociale se distingue sur ce plan du secteur policier notamment mais l'écart est faible ($p < 0,05$ (taille d'effet faible, $r2 = 0,050$) et nous n'avons pas pu établir de différences significatives avec les autres groupes (travailleuses sociales, infirmières) étudiés (Tremblay, 2010).

À la proposition « J'ai le sentiment que mon supérieur est attentif à la question de la conciliation emploi-famille », moins de 10 % des répondants se sont dit « plutôt en désaccord » ou « tout à fait en désaccord », alors que plus de 70 % se sont dit « plutôt en accord » ou « tout à fait en accord » avec l'affirmation et près de 20 % neutres. (tableau 3)

Tableau 3. Soutien du supérieur à la conciliation emploi-famille

Question : J'ai le sentiment que mon supérieur est attentif à la question de la conciliation emploi-famille	
Tout à fait en désaccord	12
%	*3,02 %*
Plutôt en désaccord	26
%	*6,53 %*
Neutre	78
%	*19,60 %*
Plutôt en accord	139
%	*34,92 %*
Tout à fait en accord	143
%	*35,93 %*
Total	398
%	*100,00 %*

En ce qui concerne la prise de congé pour des raisons familiales, à l'affirmation « J'ai le soutien de mon supérieur », à peine plus de 7 % des répondants se sont dit « plutôt en désaccord » ou « tout à fait en désaccord », alors que plus de 75 % se sont dit « plutôt en accord » ou « tout à fait en accord », pour 17 % qui sont « neutres ». Ainsi, non seulement les supérieurs sont-ils attentifs à la question, mais ils soutiennent la prise de congés. (tableau 4)

Tableau 4. Soutien du supérieur pour les congés pour raison familiale.

Congé raisons familiale : J'ai le soutien de mon supérieur	
Tout à fait en désaccord	7
%	*1,82 %*
Plutôt en désaccord	21
%	*5,47 %*
Neutre	65
%	*16,93 %*
Plutôt en accord	142
%	*36,98 %*
Tout à fait en accord	149
%	*38,80 %*
Total	384
%	*100,00 %*

3.3. Aménagement du temps et de l'horaire de travail

L'horaire de travail flexible est un facteur clé de la conciliation emploi-famille et souvent le plus demandé par les parents (Tremblay, 2008). Ainsi, quand nous avons interrogé les répondants sur les différentes mesures de CEF, si celles-ci leur était offertes ou non et s'ils les utilisaient ou souhaitaient les utiliser, près de 72 % des répondants ont indiqué que l'horaire flexible étaient une mesure offerte par leur employeur, alors que 68 % ont indiqué se prévaloir de l'horaire flexible. Ces taux sont nettement plus élevés que dans d'autres secteurs (Tremblay, 2010 ; Tremblay, Najem, 2009).

Tableau 5. Existence et utilisation de l'horaire flexible.

Horaire flexible	
Existe, pas de besoin	16
%	*3,90 %*
Existe, je l'utilise	279
%	*68,05 %*
N'existe pas, je souhaiterais l'utiliser	83
%	*20,24 %*
N'existe pas, pas besoin	32
%	*7,80 %*
Total	410
%	*100,00 %*

Le fait de pouvoir bénéficier d'une certaine autonomie dans l'organisation de son horaire ou de pouvoir réduire le nombre d'heures ou de jours de travail constitue une mesure très recherchée par les parents (Tremblay, 2008, 2004). Lorsque nous avons demandé à nos répondants d'indiquer quelle était la mesure dont ils ne bénéficient pas et qui serait la plus importante pour satisfaire leurs besoins, l'horaire comprimé volontaire (semaine de 5 jours en 4) et l'horaire flexible ont été évoqués comme les deux mesures les plus souhaitées, bien qu'elles soient déjà assez fréquentes. Nous avons voulu distinguer les CPE et coopératives de l'ensemble pour voir s'il y avait des spécificités, mais il en ressort assez peu. On demande un peu plus la semaine de 4 jours ailleurs que dans les CPE, où elle est déjà fréquente, sans être généralisée, puisque certains directeurs de CPE ne l'autorisent pas. Dans les CPE toutefois, il ne s'agit pas d'une semaine comprimée (5 jours en 4), mais d'une vraie semaine de 4 jours, sans allongement des journées de travail.

Tableau 6. Pratiques manquantes les plus importantes.

Question : Parmi les pratiques précédentes laquelle serait la plus importante à mettre en place pour vous ?

	CPE	COOP	Économie sociale (ensemble)
Service de garderie sur lieux de travail	1	1	13
	1,23 %	*5,56 %*	*3,24 %*
Service d'info, référence et soutien	1	0	14
	1,23%	*0,00 %*	*3,49 %*
Congés raisons pers. ou familiales	2	2	18
	2,47 %	*11,11 %*	*4,49 %*
Horaire flexible	10	1	47
	12,35 %	*5,56 %*	*11,72 %*
Horaire comprimé volontaire (5 jours en 4)	11	3	62
	13,58 %	*16,67 %*	*15,46 %*
Travail temps partiel volontaire	3	1	19
	3,70 %	*5,56 %*	*4,74 %*
Travail partagé volontaire	2	0	11
	2,47 %	*0,00 %*	*2,74 %*
Travail à domicile	6	1	30
	7,41 %	*5,56 %*	*7,48 %*
Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales	5	0	25
	6,17 %	*0,00 %*	*6,23 %*
Aucune mesure	43	10	162
	53,09 %	*55,56 %*	*40,40 %*
Total de répondants	81	18	401

Note : certains répondants ont mis plus d'une réponse et il n'y a aucune différence statistiquement significative entre les sous-secteurs de l'ES.

Nous concluons que les répondants du secteur de l'économie sociale semblent pouvoir bien concilier, en obtenant le soutien nécessaire de leur supérieur ou de leur employeur, comme le confirment nos entretiens. Voyons maintenant comment expliquer cette situation, un aspect aussi important de notre recherche.

4. Comment expliquer le soutien important à la conciliation dans le secteur de l'économie sociale ?

Pour nos répondants, le lien entre la mission de l'économie sociale, historique militante, luttes sociales, besoin des individus et l'existence d'un bon soutien organisationnel à l'égard de la conciliation emploi-famille des employés est clair.

4.1. Liens avec les valeurs syndicales, coopératives et le mouvement des femmes

Selon nos répondants, les valeurs syndicales et coopératives à l'origine de la fondation de certains organismes expliquent que des mesures de CEF se retrouvent dans les conditions de travail des employés de ces organismes. Le coordonnateur d'un organisme communautaire fait ainsi le lien entre les valeurs sociales prônées par les fondateurs de l'organisme qui l'emploie et les mesures offertes :

> À la base, c'est toute une gang de syndicalistes et de gens de coopération aussi, de coopératives de travail [qui ont fondé notre organisme]. C'est des gens qui sont très ouverts à ça, à la conciliation travail-famille et à avoir des bonnes conditions de travail en général.

Un autre répondant, employé d'un organisme d'une entreprise de réinsertion au travail, fait des liens entre CEF, milieu communautaire, féminisme. Pour lui, l'ouverture de l'employeur envers ses valeurs familiales et ses responsabilités de père sont le prolongement des valeurs qui ont animé les gens à la base de la fondation du milieu communautaire :

> De manière générale les valeurs du monde communautaire… t'sais c'est le communautaire qui a mis sur pied les garderies… le lien milieu communautaire et féminisme et pis tout ça, c'est imbriqué et ça donne que maintenant effectivement, t'sais, personne sourcille si je dis que je reste à la maison quand mon fils est malade […]

4.2. La conciliation emploi-famille : en lien avec une philosophie sociale, des principes d'équité et de démocratie

Les pratiques, les principes et règles de fonctionnement des organismes en économie sociale sont animés par le bien-être des individus et des collectivités. De plus, selon le *Chantier de l'économie sociale*, la principale caractéristique des entreprises d'économie sociale est la mission sociale, qui est intrinsèquement liée aux activités et/ou au fonctionnement de l'entreprise. Les personnes que nous avons rencontrées déduisent que l'ouverture envers la CEF de leur employeur découle de cette mission sociale qui teinte les pratiques en matière de gestion.

Ainsi, pour une directrice de CPE, le lien entre CEF et mission de CPE relève d'une logique évidente :

> Dans les CPE, c'est parce qu'on passe notre temps… c'est ça notre mandat, c'est de s'occuper des enfants et d'en prendre soin et quand ils sont malades on appelle les parents pour leur dire « vous devez venir chercher votre enfants » […]. je les appelle pour leur dire qu'il faut venir les chercher tout de suite, alors, je peux pas dire à mes employés « Bien, tu restes au travail, et tant pis pour ton enfant ».

Par ailleurs, lorsque nous avons demandé à une éducatrice en garderie si elle croyait que l'offre de mesures visant la CEF était en lien avec la mission de l'organisme, elle a clairement fait le lien entre les deux :

> Oui. C'est vraiment dans les politiques de la garderie. C'est bien écrit dans la mission qu'il faut concilier le travail et la famille […] Oui, oui. C'est la nature de tout le monde qui travaille là, dans le fond, donc la famille passe en premier.

Interrogée à savoir si elle fait un lien entre les activités et services de l'organisme qui l'emploie et la grande souplesse des gestionnaires envers ses responsabilités familiales, une employée de coopérative de services en aide domestique estime quant à elle que le fait d'offrir des services à des personnes dans le besoin fait en sorte que l'ensemble du personnel soit constitué de personnes sensibles aux besoins d'autrui, et par conséquent ouvertes à l'égard de l'articulation emploi-famille.

Dans le même ordre d'idée, un membre fondateur d'une coopérative, père de deux jeunes enfants, explique avoir fondé une coopérative de travail parce que la philosophie et les règles de fonctionnement favorisent des principes d'équité, de démocratie et de respect des individus, auxquels sont liés des mesures d'articulation emploi-famille.

Plusieurs répondants ont indiqué qu'au sein de leur entreprise, le processus décisionnel se faisait souvent en équipe. En effet, bien que l'immense majorité des personnes interrogées travaille au sein d'une entreprise comptant une direction ou une

coordination à qui un rôle décisionnel est dévolu, nombreux sont les répondants, tant gestionnaires qu'employés, qui ont indiqué qu'une partie des décisions se prend en collégialité ou est discutée en équipe. Cela renvoie à la préoccupation que disent entretenir de nombreux gestionnaires à l'égard des besoins de leurs employés.

4.3. Soutien de la part des gestionnaires à la conciliation

Nous savons que le soutien organisationnel offert aux employés peut contribuer à diminuer le stress des personnes ayant des contraintes de conciliation (Behson, 2005 ; Families and Work Institute, 1998 ; Tremblay et Genin ; 2009). En ce sens, il est intéressant de constater que non seulement les gestionnaires que nous avons rencontrés reconnaissent et approuvent la légitimité de leurs employés de s'absenter pour des raisons familiales, mais ils n'hésitent pas à les épauler, en tant qu'employeur, dans leurs responsabilités familiales. Voici la façon dont en parlent deux gestionnaires, un en CPE, l'autre dans un organisme communautaire.

> […] quand il y a une raison sérieuse de s'absenter, et je l'ai dit à la personne, j'ai dit : « Regarde, tu te stresses pas avec ta job. Je sais que ton enfant est malade, je sais que tu vis des choses difficiles, c'est correct. Regarde, vas-y, règle ce bout-là de ta vie, et quand tu reviendras, tu reviendras correct .»

> […] mais c'est aussi qu'y se dise qu'y peut compter sur son employeur. Pis que lui, ce qu'y vit dans sa vie présentement, s'il faut qu'il s'absente une semaine, si il faut qu'il s'absente deux semaines, s'il faut qu'il s'absente six mois, si c'est ça sa priorité, on va essayer de l'aider.

Les gestionnaires se disent concernés par le bien-être général de leurs employés. Quand on lui a demandé pourquoi son organisation est si sensible aux besoins de ses employés en matière de CEF, cette directrice de coopérative parle de son souci envers le bien-être général de ses employés :

> Oui, ben je dirais que, autant moi en tant que directrice que les membres de mon conseil d'administration, la valeur, la place de l'humain au centre de tout est très, très, très important […]. C'est qu'on est très centré sur l'employé à travers tout ça. On est très centré sur ses besoins, on est à l'écoute aussi. Pis on tente de mettre des solutions en place pour bien épauler nos gens […] On essaie toujours de leur apporter un support assez solide.

Les valeurs propres au mouvement de l'économie sociale se posent comme des éléments de base pour expliquer la grande ouverture à l'articulation emploi-famille. Les gestionnaires que nous avons rencontrés partagent, en tant qu'individu, ces mê-

mes valeurs et ceci a un impact significatif sur leur comportement et leurs attitudes, se traduisant par un meilleur soutien à l'articulation emploi-famille. Comme nous savons que les mesures visant la conciliation emploi-famille donnent peu de résultats si les gestionnaires ne les appuient pas par une position d'ouverture à cet égard (Duxbury, Higgins 1994 ; Tremblay, Genin, 2009), l'attitude du gestionnaire, motivée par ses valeurs, est donc cruciale. Lors des entretiens, les répondants détenant un poste de gestion ont parlé des valeurs qui les animent en ce sens, et les employés nous ont confirmé leurs dires[6].

Nous constatons l'existence des mêmes préoccupations chez les membres des conseils d'administration. Une coordonatrice qui explique l'attitude du conseil d'administration face à ses responsabilités familiales estime que celui-ci est d'abord et avant tout soucieux des besoins des employés :

> Toutes les fois, là, il faut pas que ça [le travail] déborde [dans la vie personnelle]… Pis y s'assurent tout le temps que le monde est heureux de ce qu'y font. […] Ils sont très attentifs aux besoins.

Dans le même ordre d'idées, des répondants parents de jeunes enfants ont rapporté que leur supérieur est très conscient de leur situation particulière. À ce sujet, une éducatrice en garderie relate les propos de sa supérieure concernant le prolongement imposé des heures d'ouverture du CPE :

> Le CPE a beaucoup réagi à l'application des modifications d'heures d'ouverture… Parce que justement, la directrice a dit : « Écoute, on peut pas demander à une éducatrice avec des jeunes enfants… de faire la fermeture. » Elle a dit : « Ça pas d'allure, arriver à six heures et demi avec des jeunes enfants à la maison. » […]

Enfin, dans certaines entreprises dont le type de services le permet, on laisse les employés décider eux-mêmes du nombre d'heures hebdomadaires qu'ils souhaitent travailler en fonction de leurs besoins et responsabilités. Cette pratique se retrouve particulièrement dans les entreprises d'aide à domicile qui attribuent un nombre de « clients » fixe aux employés en fonction du nombre d'heures et de jours qu'ils souhaitent travailler. Ce « choix » d'horaire de travail se fait annuellement et peut être revu au besoin.

---

[6] Précisons ici que par « supérieur » il est ici autant question de gens occupant un poste de direction ou de coordination que des personnes siégeant sur les conseils d'administration des entreprises (pour le cas des directeurs d'organisations surtout).

> L'employé qui arrive pis qu'y dit « Ben moi je veux pas travailler plus que vingt heures par semaine » on va respecter ça. Ils vont nous donner des disponibilités dans la semaine, pis nous on va leur placer des clients selon la disponibilité qu'ils nous donnent […] Ils nous la donnent une fois par année, donc nous on monte un horaire avec ça. Pis si jamais y ont des raisons familiales ou y ont des raisons physiques qui font qu'y sont obligés de modifier leurs disponibilités, ils viennent nous rencontrer, pis on ajuste leur horaire selon leurs besoins.

Toutefois, bien qu'ils soient « conscients » et sensibles, les supérieurs n'ont pas toujours la possibilité d'accommoder leurs employés. Nous avons vu que certaines entreprises arrivent à développer des cultures organisationnelles qui animent l'ensemble des membres de l'équipe permettant de mettre de l'avant des règles informelles favorisant les parents de jeunes enfants, mais ce n'est pas toujours le cas.

Certains ont aussi évoqué le fait que la facilitation de l'articulation emploi-famille pourrait aussi être une manière de compenser des salaires plus faibles que dans d'autres milieux. Il faut noter toutefois que les éducatrices des Centres à la petite enfance ont fait l'objet de hausses salariales dans le cadre d'un processus d'équité salariale. Ainsi, la qualité de ces emplois s'est beaucoup améliorée au cours des dernières années, sur le plan salarial, mais aussi avec la possibilité de travailler quatre jours par semaine. Ainsi, si les emplois de l'économie sociale ne sont pas toujours de la meilleure qualité (les emplois en aide domestique étant notamment reconnus comme étant plus difficiles sur le plan des conditions de travail), il semble que ceux des CPE soient devenus assez attrayants et que les aménagements pour la famille facilitent les choses dans bon nombre des organismes d'économie sociale, qui sont clairement plus soutenants que d'autres secteurs que nous avons étudiés (Tremblay, et al., 2009 ; Tremblay, Genin, 2009 ; Tremblay, Larivière, 2010). Certaines femmes ont même affirmé avoir quitté un emploi de gestion plus rémunérateur pour diriger un CPE et pouvoir bénéficier de meilleurs horaires et d'un milieu plus soutenant à l'égard de l'articulation emploi-famille, quitte à retourner plus tard, lorsque les enfants sont grands, dans un poste plus rémunérateur.

Conclusion

Nous avons pu voir que le soutien organisationnel offert dans les entreprises d'économie sociale est important, que les horaires flexibles sont fréquents et que les répondants ne voient pas beaucoup de mesures qui leur manquent. Ceci semble permettre de bien articuler emploi et famille, selon les répondants. Nous n'avons pu présenter ici les données sur d'autres secteurs que nous avons étudiés (travail social, policier, infirmier) mais nos analyses (statistiques et entrevues) ont permis de constater que le secteur de l'économie sociale se distingue bien des autres en ce qui concerne l'offre de mesures de conciliation emploi-famille et surtout le soutien organisationnel.

Ceci peut a priori paraître surprenant puisque l'on considère parfois que les conditions de travail sont difficiles dans le secteur de l'économie sociale et que les travaux sur l'offre de mesures de conciliation mettent davantage en évidence le secteur public, ou encore les grandes entreprises comme des secteurs où la conciliation serait plus facile (Secret, Swanberg, 2008 ; Duxbury, et al., 1995 ; etc.). D'autres travaux indiquent que les milieux plus féminins sont potentiellement plus ouverts à l'égard de la conciliation (Families and Work Institute, 1998). Enfin, plusieurs entreprises évoquent les coûts potentiels des mesures de conciliation pour ne pas en mettre en place, et comme nous savons que le secteur de l'économie sociale n'est pas celui qui dispose de plus de moyens, on pourrait penser qu'il serait difficile d'y mettre en place des mesures.

Or, nous avons pu constater que le secteur de l'économie sociale semble au contraire offrir davantage de mesures permettant d'articuler famille et emploi, et surtout un meilleur soutien du supérieur, ce qui est tout à fait déterminant pour une meilleure articulation (Tremblay, 2008 ; Tremblay, Genin, 2009). De plus, même dans certains cas où l'offre de mesures ne couvre pas tant de personnes, il semble qu'elles soient souvent proportionnellement plus nombreuses à en profiter (Tremblay, 2010). Ceci permet de confirmer la thèse de Behson (2005), qui affirme qu'au-delà de l'offre de mesures, le soutien et l'ouverture des gestionnaires sont essentiels pour que l'on puisse parler d'un véritable soutien à l'articulation emploi-famille. Ceci pourrait expliquer en partie que le milieu de l'économie sociale se présente mieux que les autres. En effet, si nos travaux ont permis de montrer l'importance du soutien organisationnel dans l'économie sociale, les entrevues permettent d'expliquer ces différences dans l'offre et dans l'utilisation des mesures. Ainsi, s'il faut bien sûr mettre en place des mesures, il faut aussi s'assurer, par l'attitude et le

comportement des cadres qui les gèrent, que les employés se sentent à l'aise pour les utiliser, sans craindre de représailles, ou un impact négatif sur la carrière[7].

Si on pouvait penser que le milieu de l'économie sociale aurait de la difficulté à mettre en place des mesures et à soutenir l'articulation emploi-famille, disposant de peu de moyens financiers, on note au contraire que ce secteur offre certaines des mesures les plus souhaitées, soit la semaine de 4 jours et les horaires flexible évoqués ici, mais aussi le télétravail, le cheminement de carrière adapté, le temps partiel, ainsi que les services de garde sur les lieux de travail que nous avons étudiés ailleurs (Tremblay, 2010a, b).

Ce constat invite bien sûr à poursuivre les recherches puisque de nouvelles questions émergent, notamment à savoir si ceci est propre au secteur de l'économie sociale ou si d'autres entreprises, caractérisées par une gestion plus participative ou démocratique, pourraient aussi présenter de telles mesures et un tel soutien. Par ailleurs, il faut reconnaître que le secteur de l'économie sociale n'est pas parfaitement homogène, et si les répondants donnent généralement un portrait positif, il est vrai que d'autres secteurs (dont les secteurs d'aide domestique, peu représentés ici) présentent un portrait moins positif (Tremblay, 2010a, b). Dans les recherches futures, nous souhaitons tenter à nouveau d'accroître la représentation masculine ainsi que la diversité des répondants selon les sous-secteurs de l'économie sociale.

[7] Comme ceci a été observé dans Tremblay et Genin (2010). Les personnes ayant utilisé les mesures, comme le congé parental, ont une évaluation plus négative de l'impact d'un congé sur les carrières que celles ne l'ayant jamais expérimenté.

Bibliographie

Carlson D.S., Kaemar K.M., Williams J.L., (2000), "Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict", *Journal of Vocational Behavior*, no. 56, pp. 249-276.

Cunningham I., (1999), "Human Resource Management in the Voluntary Sector: Challengesand Opportunities", *Public Money and Management*, vol. 19, no. 2, pp. 19-25.

Davidman K., et al., (1998), "Work in the Nonprofit Sector: the Knowledge Gap", Toronto, Agora Foundation, pp. 34-48.

Dicke L.A., Ott J.S., (2003), "Post-September 11 Human Resource Management in Nonprofit Organizations", *Review of Public Personnel Administration*, vol. 23, no. 2, pp. 97-113.

Dow W., (2001), *Document d'information sur les ouvrages documentaires portant sur les ressources humaines (rémunérées) dans le secteur bénévole canadien*, Initiative du secteur bénévole et communautaire.

Duxbury L.E., Higgins CA., Lee C.,(1994), "Work-Family Conflict. A Comparison by Gender, Family Type and Perceived Control", *Journal of Family Issues*, vol. 15, no. 3, pp. 449-466.

Duxbury L.E., Higgins CA., Lee C., (1993), "The Impact of Job Type and Family Type on Work-Family Conflict and Perceived Stress: A Comparative Analysis", *Ressources humaines, ASAC'93*, vol. 14, no. 9, pp. 21-29.

Emanuele R., Higgins SH., (2000), "Corporate Culture in the Nonprofit Secto : A Comparison of Fringe Benefits with the For-Profit Sector", *Journal of Business Ethics*, vol. 24, no. 1, pp. 1-7.

Families and Work Institute, (1998), *Business Work-Life Study*. Families and Work Institute, http://www.familiesandwork.org

Galinsky E., Stacy S.K., Bond J.T., (2001), *Feeling Overworked : When Work Becomes too Much – Executive Summary*, New York, Families and Work Institute, http://www.familiesandwork.org

Guérin G., St-Onge S., Chevalier L., Denault K., Deschamps M., (1997), *Le conflit emploi-famille : ses causes et ses conséquences : Résultats d'enquête*, Montréal, Université de Montréal, École de relations industrielles.

Harrisson D., Gervais A.M., (2007), « La gestion des ressources humaines et les relations du travail dans le secteur de l'économie sociale », *Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)*, (Études théoriques), n° ET0704.

St-Onge S., Audet M., Haines V., Petit A, (2004), *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaëtan Morin, Chenelière Éducation.

Tremblay D.G., (2010a), *La conciliation emploi-famille dans les entreprises en économie sociale : de meilleures mesures et davantage de soutien organisationnel ?*, Rapport de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, n° 3, Montréal, Téluq/ARUC-Gats, Disponible sur le site : www.teluq.uqam.ca/aruc-gats

Tremblay D.G., (2010b), *Conciliation emploi-famille et temps sociaux dans les Centres à la petite enfance*, Rapport de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, n° 4, Montréal, Téluq/ARUC-Gats, disponible sur le site : www.teluq.uqam.ca/aruc-gats

Tremblay D.G., (2010c), *Le secteur de l'économie sociale offre-t-il plus de mesures et pourquoi ?*, Note de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, Montréal, Téluq/ARUC-Gats, non publiée, en évaluation pour une revue.

Tremblay D.G., (2008), *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Tremblay D.G., (2005) *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Tremblay D.G., (2004), « Conciliation emploi-famille et temps de travail ; Que faire pour faciliter la gestion de carrière des mères et des pères ? », *Revue canadienne de counselling*, vol. 39, n° 2, pp. 168-186.

Tremblay D.G., (2003), « Articulation emploi-famille : Comment les pères voient-ils les choses », *Politiques sociales*, vol. 63, n° 3-4, pp. 70-86.

Tremblay D.G., B. Fusulier B., di Loreto M., (2009), « Le soutien organisationnel à l'égard des carrières : le travail social, un milieu de travail (peu) favorable à la conciliation emploi-famille ? », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 4, n° 1, pp. 27-44, http://www.remest.ca/documents/TremblayREMESTVol4no1.pdf

Tremblay D.G., Genin E., (2010), "Parental Leave: When First Hand Experience Does Not Measure Up To Perception", *International Journal of sociology and social policy*, vol. 30, no. 9-10 (à paraître).

Tremblay D.G., Larivière M., (2010), « L'articulation emploi-famille dans le secteur infirmier au Québec.Une conciliation possible ? », *Éthique publique*, vol. 11, n° 2, pp. 43-50.

Une responsabilité sociale sans marges d'action dans les associations ?

Michèle FORTÉ[1], Jacques TRAUTMANN[2]

Résumé

Les associations qui, du fait de l'activité qu'elles mènent, s'inscrivent dans le champ de l'économie sociale et solidaire paraissent faire preuve de leur responsabilité sociale du fait que le service qu'elles assurent répond à une préoccupation sociale désintéressée. L'objet de cette contribution, fondée sur une enquête menée en Alsace et en Lorraine, est d'examiner de quelle manière elles parviennent à retraduire cette responsabilité sociale de façon interne, par la prise en compte d'une amélioration de la qualité de l'emploi pour leurs salariés, alors qu'elles se trouvent très souvent confrontées à une forte dépendance de leurs ressources provenant de financements publics. Il est en outre d'interroger l'imputation fréquente de leur capacité limitée d'initiative en raison de cette dépendance et l'impact du recours au salariat sur les projets associatifs.

Abstract

The associations which, as far as their activities are concerned, belong to the field of social economics and solidarity, seem to confirm their corporate social responsibility if we take into account the non lucrative nature of the service they are performing. This paper, based on a survey realised in Alsace and Lorraine, aims at examining in what measure they succeed in applying their corporate social responsibility principles internally. The point is to examine whether they are able to grant to their own staff satisfactorily improving working conditions, although strongly depending on public incomes. We are also investigating the associations' frequent complaint about their limited room for manoeuvre resulting from this de-

[1] Maître de conférences en économie au BETA (Bureau d'économie théorique et appliquée), UMR 7522, Université de Strasbourg, CNRS.
[2] Ingénieur d'études au BETA (Bureau d'économie théorique et appliquée), UMR 7522, Université de Strasbourg, CNRS.

pendence, as well as the consequences on the associative projects of the necessity of working with salaried collaborators.

Introduction

Quelle signification singulière prend la notion de responsabilité sociale appliquée à des associations dont les buts sont d'utilité sociale et qui ont choisi de faire assurer leur activité par des salariés ? Ce recours au salariat place cependant très souvent les associations face à des difficultés de gestion financière, en raison de leur dépendance à l'égard des fonds publics, dont l'un des effets majeurs est de ne pas être en mesure d'assurer à leurs salariés des conditions d'emploi satisfaisantes, du point de vue même de leurs dirigeants. Car en général ceux-ci sont bien conscients que la cohérence de leur projet associatif voudrait que leurs salariés bénéficient de meilleures conditions de travail et surtout d'emploi.

Cette contribution est fondée sur une enquête relative à la prise en compte de la qualité de l'emploi dans des associations alsaciennes et lorraines employant des salariés et relevant par leur objet de l'économie sociale. Son objet est d'examiner de quelle manière elles parviennent à retraduire cet engagement social de façon interne, par la prise en compte d'une amélioration de la qualité de l'emploi pour leurs salariés, malgré les contraintes qui pèsent sur leurs ressources.

Après avoir situé notre cadre d'analyse, nous présenterons les associations enquêtées en distinguant quatre pôles associatifs, avant d'évoquer la question de la responsabilité en matière de qualité de l'emploi dans ces structures. Nous détaillerons ensuite les différentes déclinaisons du service rendu, qui constitue l'engagement social des associations, puis nous discuterons des enjeux liés à l'appréhension différenciée de la qualité de l'emploi dans ces associations. Nous évoquerons enfin l'impact du salariat sur les projets associatifs avant de conclure sur les incertitudes qui pèsent sur l'exercice d'une responsabilité sociale dans les associations rencontrées.

1. Le cadre d'analyse

Sans prétendre analyser en détail la responsabilité sociale des entreprises (RSE), retenons que l'affirmation par certaines entreprises de leur volonté d'intégrer l'intérêt général dans leurs décisions stratégiques, s'inscrit dans un contexte de légitimation en réaction à des mises en cause pouvant prendre diverses formes. Si les prémices de ce besoin de légitimation de la place de l'entreprise dans la société peu-

vent s'observer dès la fin du XIX^{e} siècle, la formalisation du concept de RSE par Howard R. Bowen en 1953 correspond à une époque où milieux d'affaires, mais aussi religieux, américains voulaient se prémunir contre le risque que la puissance publique n'impose de nouvelles régulations restreignant la liberté d'action des entreprises (Acquier, Aggeri, 2008). Il en est de même lors de la reprise de cette thématique en Europe dans les années 1990, où cette fois ce sont particulièrement les conséquences sur l'environnement de l'activité des entreprises qui sont mises en avant (le Livre vert de l'Union européenne ; CE, 2001 ; Rubinstein, 2006).

Peut-on en dire autant lorsque des employeurs de l'économie sociale reprennent à leur compte cette notion ? De prime abord on estimera que la question de la prise en compte des intérêts de la société ne se pose pas pour elles puisque l'utilité sociale qui légitime leur activité semble traduire une intégration naturelle de ce souci dans leur stratégie. Si néanmoins l'USGERES a adopté en novembre 2007 une déclaration « pour promouvoir la qualité de l'emploi et la responsabilité sociale des entreprises de l'économie sociale », la raison affichée est de conforter ainsi son exigence d'être reconnue comme un partenaire social à part entière. Le besoin de faire valoir sa légitimité s'affirme cette fois vis-à-vis des autres organisations professionnelles d'employeurs. Cette démarche manifeste sans doute une forme d'isomorphisme institutionnel, mais aussi une manière de se présenter comme exemplaire au regard des recommandations européennes. Cependant, l'association formelle de la RSE et de la thématique de la qualité de l'emploi – autre recommandation européenne, mais aussi de l'OIT – signale aussi que ce dernier sujet constitue souvent pour ces employeurs de l'économie sociale un aspect de leur fonctionnement sur lequel ils se trouvent interpellés, sinon mis en cause.

2. Les associations étudiées

L'origine de l'étude tient dans le paradoxe d'un secteur qui a explicitement fait état de sa volonté de promouvoir la qualité de l'emploi alors que fréquemment se trouve dénoncée la mauvaise qualité d'emploi qui caractériserait bien des associations – dans des secteurs comme les services à la personne ou le périscolaire par exemple – placées face à des dilemmes entre satisfaction des bénéficiaires et garantie d'emplois décents (Gomel, 2004).

Notre propos n'était pas d'évaluer la qualité de l'emploi dans les associations étudiées – qui aurait supposé de postuler une improbable norme de la qualité de l'emploi. Il était en revanche d'observer si le principe posé du recours au salariat pour assurer l'activité de ces associations, s'accompagnait ou non d'une attention portée aux conditions d'emploi de ces salariés et à leur amélioration, et si elle s'appuyait, le cas échéant, sur la valorisation d'un métier de référence identifiant

l'association. L'appréhension globale du travail et de ses conditions d'exercice, qu'appelle la notion de qualité de l'emploi, nous permettait en outre de chercher à vérifier si s'étaient établis des compromis entre les différents aspects des conditions de travail et d'emploi permettant de les rendre acceptables dans leur ensemble, tout au moins du point de vue des dirigeants.

Le questionnement mené ici à partir de la RSE relève d'une interrogation *a posteriori*, mais nous permet d'aborder un aspect récurrent dans les points de vue développés par nos interlocuteurs, concernant les difficultés qu'ils rencontrent pour améliorer les conditions d'emploi de leurs salariés en raison de leur dépendance à l'égard des financeurs publics.

L'enquête a consisté en entretiens avec des dirigeants associatifs, administrateurs bénévoles ou direction salariée, de vingt-sept structures alsaciennes et lorraines. Les activités représentées sont l'action humanitaire, le travail social, l'accueil de la petite enfance, l'animation socioculturelle, l'aide à domicile, l'intervention préventive paramédicale, l'information-orientation, le théâtre, l'audiovisuel, c'est-à-dire des domaines qui présentent des degrés de professionnalisation très différents et qui emploient des personnels de statuts tantôt homogènes tantôt diversifiés (salariés très qualifiés, peu qualifiés, sous contrats aidés, personnels ayant qualité de volontaires, parfois de bénévoles).

Le champ d'investigation que nous nous étions fixé ne couvre pas l'ensemble des figures associatives possibles. Nous avons focalisé notre attention sur les associations dont le projet justifie de les considérer comme relevant de l'économie sociale et solidaire parce qu'il trouve sa légitimité dans son utilité sociale.

En tenant compte, d'une part des manières de définir un projet associatif d'action pour autrui, et d'autre part des différentes façons de considérer le travail des salariés, nous avons pris le parti d'opérer un classement empirique des vingt-sept associations étudiées en quatre groupes. Cette distinction a été construite empiriquement pour en appréhender les différences significatives, et n'est donc pas exhaustive. Elle définit néanmoins des pôles de spécificité par rapport auxquels chaque association peut être située avec une proximité plus ou moins marquée.

Ce classement repose, d'un côté sur un partage entre deux types de bénévolat – celui où il se limite aux administrateurs et celui qui mobilise des membres actifs – et de l'autre sur une différenciation entre trois degrés dans les formes d'emploi et de professionnalité – celui où les salariés sont tous des professionnels qualifiés en emploi durable, celui, mixte, associant différents niveaux de qualification et des contrats de durées variables, y compris des emplois aidés, et celui où les emplois d'insertion se trouvent au centre de l'activité de l'association.

La première catégorie comprend douze associations de services individuels ou collectifs aux particuliers. Les associations spécifient de prime abord leur objet, une activité déterminée au bénéfice d'une population caractérisée par un territoire, une classe d'âge, un état de dépendance, etc. et qui de ce fait a des besoins propres qu'il

s'agit de satisfaire. Ces associations se trouvent être employeurs parce qu'elles ont jugé nécessaire de professionnaliser une part essentielle des fonctions de leur organisation, souvent en raison de la faiblesse des ressources bénévoles mobilisables. La professionnalisation s'entend ici au sens général de l'emploi de salariés, sans que cela implique pourtant le recrutement de professionnels aux compétences avérées. Même si l'association compte parmi ses salariés des personnes qualifiées, on n'observe pas, dans ce groupe, d'identification de l'association à un corps professionnel, à un métier reconnu (également hors du champ associatif). On relève en outre la fréquence d'emplois à durée limitée ou à temps partiel.

La deuxième catégorie compte quatre associations qui remplissent une mission d'utilité publique. Elles en ont obtenue la reconnaissance, qui leur ouvre certains droits notamment fiscaux et leur confère une accréditation ministérielle. C'est cette symbolique du label qui distingue l'utilité publique par rapport à l'utilité sociale. Ce sont des associations importantes par leur audience et le poids des membres bénévoles doit y être conséquent. Celles qui ont opté pour une professionnalisation d'une partie de leur fonctionnement, entendue comme dans la catégorie précédente au sens d'un recours au salariat, continuent toutefois de s'appuyer sur un potentiel bénévole important. Celui-ci gage l'importance tenue par la mission que se donne l'association, il rend possible les dons qui lui sont faits et les avantages que lui consentent les pouvoirs publics.

La troisième catégorie concerne huit associations qui trouvent leur reconnaissance sociale dans l'exercice d'un métier, entendu selon la formulation de Florence Osty (2003), comme se référant « à la détention d'un savoir "savant", à un corpus de connaissances associé à une pratique professionnelle ». L'activité de l'association repose alors de façon essentielle sur celle des salariés, dont la compétence constitue la ressource principale sur laquelle s'appuie la mission de l'association. On ne peut exclure cependant que cette compétence puisse parfois être exercée par des bénévoles « quasi professionnels » (parce qu'ils peuvent y appliquer celle que leur confère le métier qu'ils exercent ou qu'ils ont exercé, et les exigences de l'association à leur égard sont alors les mêmes que celles qui valent pour les salariés). Mais très souvent, la place des bénévoles se réduit à un soutien de l'activité des professionnels de l'association, dans l'exercice de fonctions d'administrateurs.

La quatrième catégorie regroupe trois associations ayant pour finalité d'offrir des emplois dits d'insertion, ayant notamment le statut d'association intermédiaire ou l'agrément d'ateliers et chantiers d'insertion. Elles appartiennent ainsi au réseau des structures d'insertion par l'économique où le statut associatif n'est que l'un des statuts possibles. Leur caractéristique majeure est, d'une part d'employer des encadrants qui présentent des traits communs avec les salariés, professionnels, de la catégorie précédente, quoique leur statut bénéficie d'une moindre reconnaissance sociale ; elle est d'autre part de salarier des personnes s'inscrivant dans un processus de retour à l'emploi et qui, à ce titre, bénéficient d'un contrat de travail « aidé »,

mais qui, par construction, doit demeurer temporaire. Là encore, la place des bénévoles paraît sensiblement en retrait par rapport à celle des salariés et se limite souvent à des fonctions d'administrateurs. Il arrive néanmoins que l'objectif d'insertion de publics éloignés de l'emploi s'articule avec une seconde cause d'utilité sociale qui mobilise pour cela également du travail bénévole.

En adoptant cette catégorisation, nous avons pris le parti de ne pas tenter d'établir une typologie des associations répondant à une règle de distribution différenciant les unes des autres. Nous avons au contraire cherché une répartition où certains traits, communs à la plupart d'entre elles, pouvaient être rendus plus manifestes chez certaines d'entre elles : le projet d'assurer un service pour autrui, l'aspiration à voir reconnue l'utilité sociale de leur activité, la nécessité de fonder la professionnalité de leur activité sur des professionnels salariés, une disposition à associer leur activité à une fonction d'insertion sociale et professionnelle de publics en difficulté d'accès à l'emploi. Ces figures associatives retenues de façon empirique, parce qu'il nous fallait ordonner notre appréhension de ces structures, nous a permis de souligner que la diversité des associations s'accordait avec une culture associative partagée : les traits qui permettaient de les différencier dans un premier temps se sont révélés être en général présents, mais à des degrés variables, dans toutes ces associations.

3. La responsabilité en matière de qualité de l'emploi dans les associations

Si l'on pose comme présupposé initial que, dans les associations qui se prévalent de l'utilité sociale de leur action, leur responsabilité à l'égard de tiers constitue leur raison d'exister, il s'avère que l'articulation entre l'exercice de cette première responsabilité et celui de la fonction d'employeur peut buter sur des contradictions parfois difficiles à lever.

Par responsabilité s'entend à la fois une obligation et une réponse, un devoir de répondre du fait du pouvoir dont on dispose, ou des charges qu'on exerce. Elle est devoir d'assumer les conséquences de décisions prises, d'actions qu'on a menées. Elle est aussi, symétriquement obligation d'agir, l'inverse de l'attentisme et de l'indétermination. Une précision paraît alors ici importante, qui conduit à distinguer la responsabilité d'initiative et la responsabilité de conformité. La première manifeste une volonté dont le principe est autonome, tandis que la seconde consiste à veiller au respect des règles que l'on a l'obligation de suivre. La responsabilité sociale de l'entreprise et l'engagement social associatif, par leur caractère choisi, relèvent *a priori* du registre d'une responsabilité d'initiative. Et particulièrement, l'attention portée à la qualité de l'emploi, qui constitue à notre sens le volet interne

de cette responsabilité sociale, devrait manifester un élargissement de la responsabilité de conformité à la responsabilité d'initiative.

Au titre de la première, les dirigeants ont des obligations à respecter, définies par le code du travail et le cas échéant par les conventions collectives dont relèvent leurs structures. S'y conformer peut être un sujet de préoccupations majeur pour eux, notamment dans les petites associations qui ont parfois du mal à concilier ces règles (notamment en matière de durée du travail) avec les contraintes qu'impose à leurs yeux la disponibilité requise par les bénéficiaires du service. Mais au cours de notre enquête, les dirigeants rencontrés ont souvent d'autant plus insisté sur leur volonté rigoureuse de respecter les droits de leurs salariés. La conséquence est qu'il devient alors nécessaire d'opérer des compromis, plus ou moins insatisfaisants, entre des augmentations du volume de travail, par des recrutements nouveaux ou un recours aux heures supplémentaires, qui alourdissent les coûts d'exploitation et la limitation des temps d'intervention ou des heures d'ouverture de la structure, à moins de majorer la contribution demandée aux bénéficiaires. Ce type de dilemme ne trouve en général que des solutions provisoires.

En résulte le constat qu'en matière de qualité d'emploi, la préoccupation des dirigeants associatifs demeure centrée sur la conformité des conditions d'emploi aux règles définies par le code du travail et par leur convention collective, mais qu'ils voient peu de possibilité de prendre l'initiative de dispositions plus avantageuses pour les salariés. On peut noter à cet égard leur grande prudence en matière de dialogue social (ainsi n'avons-nous rencontré qu'un exemple d'accord négocié au niveau de la structure).

4. Le détour de la qualité du service rendu

Quelles que soient les solutions auxquelles l'association se résout, il demeure que, dans l'ordre des priorités affichées, la première est celle accordée à la qualité du service rendu, à ce qui constitue donc son engagement social. Cette qualité de service peut être rapportée à des aspects quantitatifs (nombre de bénéficiaires, volume de collecte ramassée et redistribuée, amplitude horaire), de précision temporelle (délais, ponctualité), aux moyens mobilisés à l'efficience de l'organisation… Mais une place essentielle est donnée à l'implication des salariés conduisant notamment à référer la qualité de service à des notions de suppléments relationnels : disponibilité d'attention, voire empathie, dans l'aide à domicile ou dans l'accueil en centre d'hébergement et de réinsertion sociale, en entreprise adaptée, dans les structures de conseil-orientation, ou bien renouvellement fréquent des pratiques, inventivité, dans l'animation ou dans le théâtre. Ce qu'attendent ces dirigeants associatifs, lorsqu'ils évoquent la qualité de service, est notamment une part de gratuité, de don de soi, qui

excède la prestation qui serait servie à un client, même assurée avec prévenance, et dont il est tenu quitte quand il l'a rétribuée. Dans la logique associative, il s'agit davantage d'accorder une reconnaissance au bénéficiaire en tant que sujet et interlocuteur social, en vertu d'un principe d'entretien du lien social par la réciprocité.

Dans ces conditions, le modèle du salarié est parfois présenté comme celui qui cumule les qualités de dévouement et de générosité associées à la figure du bénévole et un savoir-faire, une expérience et des compétences acquises par la formation qui caractérisent le professionnel, capable de gérer les situations complexes ou difficiles. Et lorsque sont mobilisés des bénévoles intervenant parallèlement à des salariés, il leur est demandé réciproquement de faire preuve des mêmes compétences professionnelles que les salariés.

Comment cette figure double influe-t-elle sur la manière d'assurer la responsabilité sociale interne de l'association résultant de sa fonction d'employeur ? C'est plutôt un modèle idéal qui interfère peu avec la gestion réelle des emplois. Mais les raisons diffèrent selon la manière dont est valorisé le métier de ses salariés. Ainsi lorsque l'association s'identifie à une professionnalité, les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail étaient une composante essentielle de la qualité du service : la satisfaction des bénéficiaires doit être assurée au premier chef par les compétences des salariés. Cela se traduit par une sélectivité à l'embauche fondée sur des critères de qualification attestée, par la volonté d'assurer à ces salariés un niveau de rémunération convenable, parfois même de faciliter des mobilités externes compte tenu des possibilités réduites de promotion interne. À cet égard, la disposition d'attention envers autrui apparaît comme une compétence professionnelle et non comme le propre des bénévoles. Il faut noter que dans ces associations d'éducation spécialisée, de conseil-orientation, d'intervention en matière de santé, les salariés avaient des niveaux de formation élevés (au minimum de niveau III).

Dans d'autres associations, nous observons que la qualité du service correspond à une qualité de prestation définie davantage par les besoins des bénéficiaires que par la mobilisation de compétences spécifiques. Dans le champ de l'animation ou dans celui de l'aide à domicile pour des personnes dépendantes, il n'y a pas forcément de niveau de qualification préalable exigée par la structure. Mais souvent est aussi évoquée la possibilité d'acquérir, à partir de cette expérience professionnelle, des compétences techniques et des savoir-faire, à la fois sur le tas et en suivant des formations en cours d'emploi (tantôt individuellement, tantôt dans le cadre de formations collectives dispensées par la structure). La thématique de la professionnalisation prend le pas alors sur la valorisation d'un métier. Les salariés concernés sont souvent plus jeunes (hormis dans l'aide à domicile), trouvant là parfois leur premier emploi. Mais les contrats de travail sont plus souvent atypiques, à durée limitée, à temps partiel et peuvent à ce titre correspondre à des emplois aidés. Ce sont précisément ces salariés pour lesquels on pointe volontiers la fréquence des emplois de « mauvaise qualité » dans les associations.

Leurs dirigeants eux-mêmes en conviennent souvent spontanément tout en insistant aussi sur le fait qu'en contrepartie ils offrent du travail qui a du sens, à travers la reconnaissance des bénéficiaires et parce qu'il permet l'expression des capacités des salariés qui disposent dans ces cas d'une large autonomie. Ils soulignent aussi volontiers que l'expérience qui s'y acquiert peut permettre l'accès ensuite à de meilleures conditions d'emploi, mais déplorent de ne pas disposer des moyens suffisants qui les autoriseraient à pérenniser dans leur propre structure au moins quelques-uns de ces salariés temporaires.

Enfin le projet d'offrir à des personnes éloignées de l'emploi une structure d'activité transitionnelle peut être lui-même au centre du projet associatif. La qualité de la production de biens ou de services n'en demeure pas moins essentielle pour les dirigeants de ces associations intermédiaires ou ces chantiers d'insertion. Mais elle ne repose plus sur la sélectivité des recrutements, que celle-ci soit référée à des compétences attestées ou qu'elle recherche plus des qualités relationnelles. Ces salariés sont au contraire censés être au départ sous-productifs et la qualité du travail repose alors sur le savoir-faire et les compétences pédagogiques du personnel encadrant. Ceux-ci pourtant peuvent avoir du mal à faire reconnaître leur professionnalité en raison du caractère assez récent du type de fonctions qu'ils exercent. Et cela a pour effet, outre leurs effectifs limités, des critères de recrutement très variables et une absence de formation qualifiante correspondant à ces postes, mis à part le diplôme d'éducateur technique spécialisé ou le titre professionnel d'encadrant technique d'insertion, dont peu d'entre eux sont titulaires.

Quant au personnel occupant des postes dits d'insertion, sa situation est par définition provisoire et les durées de travail peuvent être à temps réduit, notamment dans les « services à la personne ». En contrepartie, il bénéficie en général d'un accompagnement à la fois social et professionnel, et souvent de formations. Mais d'un autre point de vue, on peut considérer qu'il contribue à grossir le nombre d'emplois précaires dans les associations. Il convient d'ailleurs de distinguer les postes relevant d'une démarche effective d'accompagnement de l'insertion professionnelle et le champ des contrats aidés. S'il peut y avoir coïncidence entre les deux dans bien des cas, on a aussi de fréquents exemples où les contrats aidés sont considérés davantage comme des emplois subventionnés au titre d'un soutien aux associations. Ils sont alors souvent occupés par des personnes ayant été recrutées de façon sélective comme pour un emploi ordinaire.

5. Une appréhension segmentée de la qualité de l'emploi

Compte tenu de la diversité des situations évoquées, à la fois entre les associations mais aussi en leur sein, force est de reconnaître les limites de l'application de la notion de qualité de l'emploi et de son approche globalisante, au niveau d'une structure locale. Parmi les associations qui emploient un personnel ayant pour l'essentiel le même profil professionnel, des différences apparaissent entre celles où les salariés exercent un métier reconnu et celles où le travail effectué reste en quête de cette reconnaissance. Il peut alors en résulter des tensions sociales, relatives par exemple à l'application d'une convention collective récente (dans le cas d'une Mission locale).

Dans d'autres associations, les salariés se répartissent entre des cercles concentriques correspondants à la fois à des niveaux de qualification décroissants et à des statuts d'emplois plus précaires. Tandis que le métier qui identifie l'association correspond à celui des personnels les mieux formés et à des conditions d'emploi plus satisfaisantes, d'autres salariés occupent des postes à durée déterminée, parfois en contrats aidés, tout en espérant rejoindre à terme le premier cercle, notamment quand ils ont entrepris une formation qualifiante, mais sans assurance de pouvoir rester dans la même structure. L'illustrent notamment les associations accueillant de petits enfants ou celles de l'animation. Y sont d'ailleurs également employées des personnes non seulement peu qualifiées mais travaillant à temps partiel et en discontinu, avec en outre peu de perspectives d'évolution professionnelle. Chez les dirigeants de ces associations particulièrement, les préoccupations de gestion des emplois doivent s'appliquer de manière distincte pour les différentes catégories de salariés, voire de manière individualisée.

Dans les structures d'insertion ou dans des associations sous statut d'entreprise adaptée, la problématique est plus spécifique, devant traiter d'un côté le personnel d'encadrement, dont le métier a souvent peu de reconnaissance sociale, et de l'autre les personnes prises en charge qui n'en ont pas moins un statut de salarié.

Doit-on en déduire qu'une prise en compte globale de la qualité de l'emploi, au sein de ces structures, n'a pas de pertinence ? Il est manifeste que les dirigeants que nous avons rencontrés n'en voyaient pas bien l'intérêt parce que leur démarche, pragmatique, consistait à traiter les problèmes posés par les conditions d'emploi de leurs salariés en considérant leurs spécificités catégorielles. Pourtant, sous deux aspects nous avons observé qu'ils adoptaient un point de vue plus global, celui de la professionnalisation de leurs salariés occupant des emplois non identifiés comme correspondant à un métier, et celui de l'entretien d'une représentation collective du sens du travail effectué, fondée sur le projet associatif.

La formation des salariés est apparue en effet comme un domaine souvent fortement valorisé par nos interlocuteurs, tout en se heurtant à une limitation des moyens très fréquemment relevée, mais aussi à une relative inertie d'une partie de leur per-

sonnel. Il demeure que chaque fois qu'ils le peuvent, les dirigeants favorisent les accès individuels à des formations qualifiantes, aussi bien pour leurs salariés professionnels – y compris lorsque cela peut déboucher ensuite sur le départ du salarié vers un autre emploi – que pour ceux qui sont dans un processus de professionnalisation ou ceux qui sont en insertion.

Quant aux mesures prises pour réassurer une culture commune du sens du travail mené, elles peuvent se traduire également par des formations, cette fois collectives – parfois obligatoires. Elles portent sur des aspects techniques de l'activité ou prennent la forme de moments de concertation plus ou moins formalisés en séminaires, consacrées tantôt à des problèmes rencontrés avec des bénéficiaires, tantôt à des choix d'orientation à prendre pour renouveler les actions conduites ou pour redéfinir le projet d'activité à moyen terme. Selon les cas, ces temps collectifs de formation, de retour sur les pratiques, d'élaboration de projets se font entre salariés sous la conduite du directeur de la structure ou avec la participation d'administrateurs.

Dans ces conditions il n'est pas surprenant que nos interlocuteurs aient souvent estimé que la qualité de l'emploi était fondée en premier lieu sur le fait que le travail au sein de l'association se distingue par le sens que doivent y trouver les salariés. Celui-ci leur est offert et peut expliquer qu'ils demeurent dans l'association de façon durable, malgré des rémunérations modestes et peu d'avantages sociaux, malgré les contraintes temporelles et les temps partiels dont les salarié(e)s semblent prendre leur parti. Mais de la part de ces dirigeants, nous n'avons pas entendu qu'ils considéraient comme « normal » ces conditions d'emploi, en contrepartie d'un engagement salarié comparable à l'engagement bénévole. Au contraire, il nous a été dit qu'il n'était pas possible de recruter en se fondant sur un critère d'engagement par rapport au projet associatif, ou de disposition à un bénévolat salarial renonçant à une évolution plus favorable de leur emploi. Leur souci souvent exprimé est de trouver les moyens d'apporter des améliorations à ces emplois, mais en procédant plutôt au cas par cas en raison précisément de la difficulté de trouver ces moyens et de manière durable.

6. L'impact du salariat sur les projets associatifs

Demeure tout de même une ambiguïté concernant cette dimension du sens du travail, dans ces structures qui développent une activité d'utilité sociale. Si elle peut sembler constitutive de l'existence même de l'association, se remarque souvent aussi un défaut de formulation du projet qui devrait l'exprimer. Parmi celles rencontrées, plusieurs ont fait état de pratiques collectives susceptibles d'entretenir ce sens attaché au travail, associant l'ensemble des salariés ou une partie d'entre eux, mais peu nombreuses étaient celles où une telle démarche était délibérément cons-

truite. Fréquemment, le projet associatif avait un caractère largement tacite, il existait peu de communication publique à son sujet, même lorsque l'association disposait d'un site internet – ce qui était souvent le cas. À diverses reprises, il nous a été dit que ce projet devait être redéfini ou que sa réactualisation avait été engagée au sein du Conseil d'Administration, sans avoir déjà abouti.

Sans doute les projets des associations ne sauraient être circonscrits dans des textes, ils comportent aussi une part d'implicite constituée par la mémoire de ses acteurs et par les ajustements qu'ils apportent collectivement à leurs raisons d'agir en fonction de l'évolution du contexte de leur intervention. Ils peuvent s'incarner dans des personnes, quand le ou les fondateurs demeurent des membres actifs ou quand un dirigeant occupe ses fonctions depuis des années. Pourtant le passage à la professionnalisation de l'activité semblerait justifier que le projet associatif trouve une formulation renouvelée permettant d'être déclinée en objectifs à poursuivre (et dont on pourrait évaluer le degré de réalisation) et en stratégie d'action. Et tel est en effet ce que nous avons observé dans des associations où l'exercice d'un métier autorisant une stabilité des emplois était prégnant (éducation spécialisée, spécialité paramédicale). Il est d'ailleurs notable que le ou les dirigeants salariés exercent alors un rôle décisif dans la détermination du projet de l'association. Ailleurs l'incertitude autour du projet allait de pair avec celle concernant les emplois.

Le recours au salariat semble ainsi modifier fortement la représentation que se font les associations de leur engagement social et de leur activité. Les dirigeants en énoncent eux-mêmes une raison principale qui est leur dépendance à l'égard des institutions qui les financent : « la direction réelle est au Conseil Général » a pu ainsi nous dire un directeur d'association. L'horizon temporel se rapproche avec la nécessité de s'assurer des ressources permettant de financer les emplois et le projet associatif est menacé de se confondre avec la somme des objectifs fixés dans les conventions publiques dont ces associations tirent l'essentiel de leurs moyens.

Or il s'avère que bien des associations, pour assurer le niveau d'activité que requiert le maintien de leurs emplois, doivent multiplier leurs recherche de conventions sans avoir de temps pour mettre en cohérence les objectifs qu'ils poursuivent ainsi, avec un projet associatif propre qu'il leur faudrait souvent reformuler – jusqu'à s'interroger parfois sur le maintien de leur forme associative.

Toutefois, si nous venons d'insister sur les risques d'inactualité qui pèsent sur bien des projets associatifs – résultant de la contrainte à laquelle sont soumises les associations de trouver leurs ressources en s'inscrivant dans une diversité de dispositifs institués par les pouvoirs publics – ne conviendrait-il pas de souligner que les appels d'offres constituent autant de médiations d'une demande sociale, interprétée et orientée d'une manière qui peut être contestée mais qui mérite d'être mieux identifiée ? À cet égard, la responsabilité sociale d'une association ne peut seulement s'entendre comme l'engagement d'œuvrer pour un public, dans un territoire, à travers un service déterminé. Elle peut aussi requérir une attention portée aux déplace-

ments de cette demande sociale, à l'intérêt de modifier la perspective sous laquelle on l'appréhende, et les dispositifs évoqués en constituent, à leur manière, une approche qui pourrait être prolongée ou réorientée par d'autres moyens.

Dès lors que le projet associatif fasse l'objet d'une explicitation publique plus affirmée, il apparaît comme un enjeu fort mais parfois sous-estimé, d'une part vis-à-vis des salariés puisqu'il leur revient de le mettre en œuvre, d'autre part vis-à-vis des parties qui peuvent être concernées et qui constituent leur environnement, dans la mesure où le choix du salariat implique un engagement à pérenniser le travail rendu par l'association, sinon à en assurer une constante qualité.

Conclusion

Notre objet était d'observer ce qu'on peut qualifier d'engagement social des associations et son incidence sur l'exercice de la fonction d'employeur, sur la façon dont y est prise en compte la qualité de l'emploi de leurs salariés. Sans doute peut-on relever des correspondances entre la manière dont se traduit l'affirmation par certaines entreprises d'assumer une responsabilité sociale et celle qu'ont les associations de se réclamer de l'utilité sociale de leur action, à la fois vis-à-vis du territoire où elles s'insèrent ou plus largement de la société, et vis-à-vis de leur personnel, de façon interne. En revanche un élément majeur les distingue. Pour l'entreprise, le principe de responsabilité sociale correspond à un choix stratégique qui représente notamment un enjeu de distinction par rapport à d'autres entreprises concurrentes. À l'inverse, l'engagement désintéressé à contribuer au bien commun, qui caractérise les associations relevant de l'économie sociale et solidaire, constitue le fondement de leurs projets particuliers et, de ce fait, il est un trait commun et non de distinction entre elles.

La dépendance des ressources des associations étudiées rend indiscutablement difficile pour leurs dirigeants d'assurer une gestion de leurs emplois s'inscrivant durablement dans une perspective d'amélioration de la qualité de l'emploi. La démarche de responsabilité sociale appliquée au fonctionnement interne de leurs structures est malgré tout manifeste, mais avec une traduction qui se limite souvent à des décisions prises au cas par cas et à terme proche. Il y a là un effet direct de leur insécurité économique. En même temps, la conviction d'offrir à leur salarié un travail qui a du sens en raison de la part importante accordée à la relation à autrui apparaît souvent comme ce qui permet, moins de compenser mais de tolérer des conditions d'emploi peu satisfaisantes, tout en sachant que cette tolérance de la part des salariés est précaire. Par contre, notre présupposé initial selon lequel la prise en compte d'une responsabilité sociale externe serait « naturelle » dans ces associations affirmant un projet d'utilité sociale mérite d'être réinterrogé. En effet, cette dépendance de ressources a aussi des incidences sur la définition de leur projet associatif fréquemment

mis en veilleuse sous l'urgence de trouver des financements leur permettant de maintenir les emplois. Les marges d'initiative paraissent ainsi être recherchées dans une poursuite de moyens qui produit plutôt de la précarité d'emploi, tout en reportant à plus tard la redétermination des orientations et du projet de la structure alors que ce pourrait être l'inverse.

Bibliographie

Acquier A., Aggeri F., (2008), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, n° 180.

Blanc J., (2008), « Responsabilité sociale des entreprises et économie sociale et solidaire : des relations complexes », *Economies et Sociétés*, n° 10.

Commission européenne, (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre vert, direction générale de l'Emploi et des Affaires sociales, unité EMPL/D.1.

Gomel, (2004), « L'emploi salarié dans le travail des associations : un dilemme entre la qualité de l'emploi et la réponse aux besoins, rapport de synthèse CEE », in Chopart J.-N., Neyret G., Rault D., (2006), *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, Paris, La Découverte.

Juan S., (1999), « L'utilité sociale de I'activité associative face à la professionnalisation et à la "marchandisation" », *Sociologie du travail*, vol. 41, n° 2.

Osty F., (2003), *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

Rubinstein M., (2006), « Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue d'économie industrielle*, n° 113.

Simonet M., (2006), « Le monde associatif : entre travail et engagement », in Alter N. (Dir.), *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF.

Trautmann J., Forté M., Balzani B., et al., (2009), *Vers quelle qualité d'emploi dans les associations ? Une enquête en Alsace et en Lorraine*, étude pour la Délégation Interministérielle à l'Innovation, à l'Expérimentation sociale et à l'Economie sociale, http://cournot2.u-strasbg.fr/users/cereq/index.htm

DYNAMIQUES DU MONDE ASSOCIATIF

La régulation des marchés du secteur social : un exercice à risque

Henry NOGUÈS[1]

Résumé

Dans le domaine des services sociaux, les associations ont souvent joué un rôle pionnier. En inventant de nouveaux services, elles ont créé les conditions du développement de nouveaux marchés sur lesquels les ont rejoints des entreprises publiques et des entreprises lucratives. Une économie plurielle par ses acteurs s'est développée de manière contrastée selon les domaines et les régions. Les pouvoirs publics doivent veiller à la régulation de telles activités. L'absence d'expérience dans cet exercice de régulation pourrait accroître les risques d'isomorphisme voire d'éviction du secteur associatif.

Abstract

In the field of social services and associations were played a pioneering role. By inventing new services, they have created the conditions for development of new markets where public and forprofit firms have joined them. A mixed economy has grown contrasted by different activities and regions. Governments must ensure the regulation of such activities. The lack of experience in this exercise control could increase the risk of isomorphism or evicting the voluntary sector.

[1] Professeur émérite. Laboratoire d'économie et de management Nantes-Atlantique (LEMNA), Université de Nantes-France. henry.nogues@univ-nantes.fr

De nombreuses associations se retrouvent face à des situations où la concurrence s'intensifie. Le discours commun voit dans cette évolution une marchandisation favorisée par les idéologies libérales. L'explication, pertinente pour saisir la pénétration de la culture du *New management public*, demeure insuffisante pour comprendre l'évolution de certains secteurs. L'objet de cet article est double : souligner le caractère endogène du processus qui conduit les marchés de services sociaux vers une situation de concurrence et esquisser les enjeux de la régulation publique de cette économie plurielle. Dans la première partie, les conditions de la genèse des services sociaux sont analysées. Dans la deuxième section, des données empiriques sur cette économie mixte sont présentées pour la France. Pour terminer, la troisième partie aborde la problématique de leur régulation.

1. La genèse des marchés des services sociaux

Plusieurs recherches sur les services sociaux nous ont montré qu'il fallait dépasser le modèle du choix institutionnel car leur construction originelle n'avait souvent pas d'autres voies possibles qu'associatives. Ce constat invite à réexaminer dans une perspective historique les rapports entre associations et État (Hall, 1992). Pour autant, le monopole spatial des opérateurs non lucratifs n'est pas durable. En fait, l'initiative associative contient en germe les facteurs d'une évolution vers une économie plurielle et concurrentielle.

1.1. D'une économie « naturellement[2] » non lucrative et non concurrentielle

La plupart des services sociaux ont pris naissance en dehors du marché et de la compétition. Les besoins sociaux, faiblement solvables, sont rarement pris en compte spontanément par les acteurs lucratifs. Souvent, le service permettant d'y répondre n'a pas encore été inventé, la population concernée, peu nombreuse, ignore parfois qu'une réponse est imaginable mais surtout, les problèmes qu'elle subit lui rendent plus difficile l'accès aux ressources permettant l'expression d'une demande. Ces facteurs génèrent incertitudes et risques élevés qui découragent les entrepreneurs potentiels.

[2] Au sens des « monopoles naturels ».

En revanche, l'entreprise associative a des chances d'apparaître. Il suffit que des personnes se rassemblent pour faire face au besoin repéré. Ainsi, personnes ou familles concernées peuvent s'associer et mutualiser leurs ressources pour trouver une solution. Ailleurs, un leader charismatique, conscient du problème, suffit pour lancer une association. Parfois, des professionnels (médecins, travailleurs sociaux, etc.), confrontés aux limites des réponses existantes (ou à leur absence), vont inventer les réponses qui leur semblent manquer. Enfin, des organisations (églises, syndicats, entreprises, etc.) développent, pour des raisons liées à leurs objectifs, des stratégies de positionnement dans ces activités sociales.

Les scenarii sont multiples. Néanmoins, malgré leur diversité, ces initiatives ont des caractères communs : une activité économique est créée pour répondre à un besoin identifié, en dehors de visées lucratives. Cette capacité historique « d'initiative et d'innovation », revendiquée par le mouvement des associations de solidarité, constituerait une « spécificité méritoire » (Bloch-lainé, 1999), fruit de leur non lucrativité et de leur ancrage social.

Distinguer entrepreneuriat associatif et lucratif ne doit pas occulter ce qu'ils ont en partage. Dans les associations de solidarité se retrouvent les quatre paradigmes de l'entrepreneuriat (Fayolle, Verstraete, 2005) :

- Une capacité à s'emparer d'une « opportunité », même si elle résulte de la nécessité ;
- un souci d'impulser une « organisation » indispensable à l'efficacité de l'activité ;
- un sentiment de créer de la « valeur » sous la forme de services utiles ;
- enfin, une conviction qu'apporter de l' « innovation » est nécessaire pour répondre au besoin identifié.

Bien sûr, l'idée initiale présente à l'esprit des pionniers associatifs est rarement d'emblée celle de la création d'une entreprise[3], mais la dynamique de construction d'une activité à caractère économique pour répondre au besoin y mène insensiblement.

Parfois anciennes, des initiatives sont inspirées par une croyance religieuse ou une idéologie, soutenant une action dans le domaine des soins, de l'éducation ou de la lutte contre la pauvreté. Pour d'autres, un engagement civique dans la cité ou l'expression d'une solidarité avec le milieu d'appartenance motive la prise d'initiative. Au-delà du pluralisme des finalités et des valeurs mobilisées, la pression du besoin, les nécessités qu'il impose sont évidemment susceptibles de motiver des

[3] C'est pourquoi, le modèle du choix institutionnel est rarement pertinent pour analyser la complexité du processus de l'émergence de l'entreprise.

personnes directement concernées. La volonté altruiste, manifestée par d'autres, est aussi un levier puissant. L'une et l'autre contribuent à une implication (don de temps et/ou d'argent). S'ajoutent à cela des aspects cognitifs (expérience personnelle ou professionnelle) et l'intuition qu'il est possible de construire une réponse pertinente au besoin. Enfin, la détention d'un réseau relationnel (capital social) est pour le promoteur un atout supplémentaire. Grâce aux profils variés de ces entrepreneurs (Young, 1986), à leurs ressources spécifiques et aux conditions localement favorables à une action collective (Prouteau, Schieb-Bienfait, 2007), l'incertitude inhérente au projet est réduite et sa faisabilité renforcée, ce qui donne un avantage comparatif à un projet associatif.

De la conjonction de « faits » sous la forme d'un contexte dissuasif pour les projets lucratifs, mais stimulant pour d'autres, et de « traits » de personnes entreprenantes émergent des secteurs d'activité, terrains exclusifs d'organisations sans but lucratif. Observant ces dynamiques, les théoriciens ont formulé l'hypothèse d'un tiers secteur indépendant s'inscrivant dans les défaillances de l'État et du marché. Toutefois, ce point de vue a été contesté en évoquant l'hypothèse d'une défaillance volontaire, voire stratégique (Salamon, 1987) et la nécessité d'une analyse historique prenant en considération l'ensemble des acteurs afin de saisir les relations d'interdépendance nouées (Hall, 1992 ; Laville, 2010).

1.2. À une économie structurellement plurielle

La généalogie des initiatives associatives de solidarité montre qu'elles prennent leur essor de manière accidentelle et donc dispersée dans l'espace. Les barrières « naturelles » à l'entrée font qu'elles restent un moment isolées, en dehors de toute concurrence et cela d'autant plus, qu'en répondant au besoin, elles éteignent, tant qu'elles assurent une offre satisfaisante, les motivations qui pourraient présider à la naissance d'initiatives proches. Cette position de monopole n'est pas durable sous l'influence de facteurs plus endogènes qu'exogènes.

En effet l'entrepreneuriat associatif ne se contente pas de participer à une offre de services, mais il apporte souvent « une contribution majeure » à la constitution de nouveaux marchés. Ceci résulte de son rôle d'« instance médiatrice » entre l'économie informelle des échanges non marchands existant au sein des familles et du voisinage et l'économie formalisée et professionnalisée de la production marchande. Involontairement, mais irrémédiablement, l'initiative associative crée les conditions d'émergence d'un marché. D'abord, la mobilisation des ressources portées par les associations en termes de capital humain, social et économique permet de réaliser « un "service" indépendant des individus sans considération des liens existants ou non entre eux » (Dussuet, Lauzanas, 2007). Les associations font ainsi glisser insensiblement des activités du monde domestique vers les mondes profes-

sionnel et marchand. Ensuite, la démonstration par la preuve associative est apportée qu'il existe une réponse au problème. La transformation de l'état du monde, induite par toute initiative entrepreneuriale, améliore la productivité des entreprises suivantes (Casson, 1991 : 9). Cet effet est amplifié pour les services sociaux par un double processus dynamique éveillant des phénomènes d'imitation et des revendications adressées à l'État.

En défrichant localement l'espace des besoins insatisfaits, en inventant de nouvelles pratiques sociales, même balbutiantes, l'action de l'association participe donc non seulement à la démonstration de l'urgence de nouveaux chantiers de solidarité mais également à la constitution de nouveaux savoirs pratiques et théoriques pour y répondre.

Élaborés dans un cadre marqué par la non lucrativité, ces savoirs ont un caractère de « bien libre ». Aussi, sont-ils moins valorisés que dans le monde lucratif (croissance interne ou franchises). Néanmoins, cette valorisation peut avoir lieu par des échanges au sein de réseaux d'appartenance. En outre, d'autres personnes concernées par le besoin vont avoir des stratégies actives de recherche d'informations sur les expériences existantes pour s'en inspirer. Elles auront d'autant plus de chances d'aboutir que les pionniers auront conscience d'avoir constitué ainsi un bien public utile et qu'ils engageront activement sa promotion. Enfin si l'association est adossée à un mouvement idéologique ou religieux, les mouvements (ou acteurs publics) concurrents peuvent prendre des initiatives analogues pour préserver leur influence. Ainsi par transfert ou par imitation, l'expérience se diffuse et cela d'autant plus qu'elle aura aussi contribué à en limiter les risques et les coûts.

Le processus enclenché va même s'amplifier si l'expérience associative se transforme en mouvement social. En effet, appuyées à l'origine sur des ressources « gratuites » (dons, bénévolat, mécénat, etc.), ces initiatives conduisent souvent à solliciter des financements socialisés pour remédier à la faible solvabilité. La mise en évidence du besoin et des possibilités de réponses concrètes sert de révélateur et influence l'agenda politique. Ce phénomène est d'autant plus fort que les associations s'organisent, par secteur d'activité, en fédérations ou mouvements pour prolonger leurs efforts entrepreneuriaux par une « fonction tribunitienne » (Priou, 2007 : 238). C'est la double nature constitutive des associations : d'un côté, entreprise (organisation socio-économique) et d'un autre, mouvement d'idées et force de propositions (organisation sociopolitique). Résultat : des demandes de financement ou de droits sociaux sont adressées aux pouvoirs publics, conduisant ainsi à élaborer des politiques publiques nouvelles favorisant la diffusion des réponses apportées à des besoins désormais identifiés. Cette double nature peut expliquer la corrélation positive – trouvée dans une étude internationale (Salamon, Sokolowski, 2001 : 9) – entre l'intensité de l'engagement bénévole et les dépenses sociales publiques.

Ainsi, la double implication des associations dans les fonctions d'innovation et de groupes de pression les amène non seulement à participer à la configuration des in-

terventions publiques mais également, en contribuant à la solvabilisation du besoin, à garantir la pérennité du modèle économique qui permet d'y répondre. Les conditions favorables au développement de marchés, désormais sécurisés par l'intervention publique, sont constituées. L'entrée de nouveaux opérateurs devient possible, entraînant l'établissement d'une économie plurielle rassemblant sur un même marché des entreprises de nature juridique différente.

Cette situation est d'ailleurs parfois déjà une réalité quand les collectivités ont déjà construit un secteur public d'intervention sociale[4]: accueil de la petite enfance ou de personnes âgées, aide à domicile, etc. Ayant l'obligation de contribuer au financement du besoin, elles ont pu devenir opérateur pour combler une offre associative lacunaire ou conserver une plus grande autonomie politique.

Les financements socialisés induisent une « régulation tutélaire » (Laville, Nyssens, 2001). Une autorisation ou un agrément administratif est souvent nécessaire. Les services trouvent une définition réglementaire, des unités de mesure quantifient le service rendu (heure pour l'aide à domicile, journée pour l'hébergement, mois pour les services de tutelle) et surtout, une tarification et des prix chapeaux sont fixés. Cette tutelle administrative a longtemps tenu à distance des acteurs lucratifs préférant plus de liberté d'action mais cette situation a changé. Plus précoce dans le secteur santé, en raison du caractère libéral de l'exercice médical et de sa résistance à toute subordination professionnelle, l'entrée d'entreprises lucratives a touché ensuite le secteur social et médico-social. De nombreux facteurs y poussent. Ces activités économiques « sécurisées » deviennent d'autant plus attractives que la récession accentue la compétition par ailleurs. Un service défini, des compétences professionnelles établies, une solvabilisation garantie par les subsides publics, la demande des ménages s'exprime alors plus facilement sur le mode d'une consommation et d'une disposition à payer une différenciation du service. En outre, les entreprises associatives existantes, souvent sans véritable stratégie de développement, peuvent sembler plus aisées à attaquer commercialement. Enfin, l'entrée des entreprises lucratives devient d'autant plus facile qu'elles peuvent être sollicitées par des organismes financeurs cherchant à accroître l'offre et l'emploi ou à réduire les coûts par la mise en concurrence[5].

L'influence des thèses libérales et l'ouverture internationale des marchés favorisent la suppression de barrières à l'entrée, souvent discriminatoires à l'égard des opérateurs lucratifs. À la recherche de nouveaux gisements d'emplois qu'ils considèrent insuffisamment exploités par les dynamiques associatives, les pouvoirs pu-

---

[4] L'État, du fait de ses responsabilités historiques dans le domaine hospitalier, les collectivités territoriales, par les initiatives de leurs centres communaux d'action sociale, et les organismes de sécurité sociale dans le cadre de leur action sanitaire et sociale facultative.

[5] Le refus des autorités françaises de classer dans les services sociaux d'intérêt général (SSIG) des services comme l'accueil de la petite enfance ou l'aide à domicile en donne une illustration.

blics ont ouvert aux entrepreneurs lucratifs et aux particuliers employeurs le secteur des services à la personne, connexe de l'aide à domicile, avec un puissant levier de réductions d'impôts[6].

Préexistantes ou non, créées par des professionnels du secteur ou non, appartenant à des sociétés ou des chaînes de grande taille ou réduites à de simples auto-entrepreneurs, de nouvelles entreprises pénètrent sur les marchés des services sociaux. Des phénomènes de concurrence entre associations, secteur public et finalement, entreprises lucratives se développent. L'économie des services sociaux est devenue une économie plurielle.

2. L'économie plurielle des marchés des services sociaux

L'histoire particulière de chaque service social s'est développée à des rythmes variables en traversant des événements politiques structurants (Révolution française, loi de 1901, Sécurité sociale, etc.). Il en a résulté un engagement du secteur public et une pénétration du secteur lucratif variables selon les secteurs d'activité. Le tableau 1 décrit la situation actuelle.

[6] Avec des réductions sociales et fiscales dépassant 50 % du prix et la création d'une Agence Nationale des services à la Personne, on observe en France le développement inédit d'un « entrepreneuriat assisté ». Deux rapports (CERC, 2008) (Cour des comptes, 2010) soulignent le coût de cette politique (environ 60 000 euros annuel par emploi équivalent temps plein) et la faible qualité de certains emplois créés.

Tableau 1. L'offre de services sanitaires et sociaux en France en 2004-2006.

Répartition des places par type d'acteur	Catégorie juridique		
	Associatif	Public	Privé lucratif
Santé	19 %*	62 %	19 %
Crèches collectives	24 %	73 %	1 %
Haltes garderies	38 %	57 %	0 %
Crèches multi-accueil	42 %	55 %	1 %
Jardins d'enfants	42 %	56 %	0 %
Personnes âgées	46 %	10 %	44 %
Mineurs en difficultés	62 %	37 %	0 %
Enfants et adultes handicapés	89 %	11 %	0 %
Personnes en difficultés sociales	94 %	6 %	1 %
Crèches parentales	98 %	2 %	0 %

* Privé non lucratif

Source : Finess 2004, SAE 2004, enquête PMI 2006.

Le secteur de la santé est celui où l'offre publique est historiquement majoritaire mais coexistent à ses côtés, avec un poids égal, secteurs associatif et privé lucratif. À l'exception des crèches parentales, par nature associatives, le secteur de la petite enfance est caractérisé par une économie bipolaire : une offre publique plus ou moins majoritaire complétée par une offre associative. Au contraire, dans l'action sociale aux publics cibles, fragiles, en situation de handicap ou défavorisés, la part des associations est majoritaire. Une seule exception : le secteur de l'hébergement des personnes âgées où elle atteint 46 %, à peine plus que le privé lucratif (44 %) avec un secteur public faible (10 %).

Un rapport récent observe la montée de nouvelles « entreprises de crèches », chargées du montage et de la gestion de ce type d'équipement « pour le compte d'une entreprise ou d'un collectif d'entreprise » et proposant « de plus en plus leurs services aux collectivités » (CAE, 2007).

Depuis la loi Borloo, le secteur des services à la personne fait l'objet d'observations statistiques plus précises (tableau 2[7]). Les chiffres distinguent les activités mandataire (le consommateur est employeur avec la médiation d'un opérateur), et prestataire (le salarié est l'employé de l'opérateur).

Tableau 2. Nombre de salariés et volume de l'activité des organismes agréés de services à la personne en France, en 2007.

2007	Associations agréées	Entreprises privées agréées	Ensemble	Part des associations
Nombre de salariés en mandataires	143 000	19 300	162 300	**88,1 %**
Nombre d'heures en mandataires (en milliers)	83 400	5 000	88 400	**94,3 %**
Horaire moyen annuel	583	259	545	
Nombre de salariés en prestataires	237 700	27 300	265 000	**89,7 %**
Nombre d'heures en prestataires (en milliers)	194 500	16 500	211 000	**92,2 %**
Horaire moyen annuel	818	604	796	

Source : BIPE, DARES. Dernières données disponibles de l'observatoire de l'ANSP.

Deux ans après la loi, la prédominance des associations persiste, puisqu'elles offrent plus de 90 % des heures dispensées. Les durées moyennes d'activité des salariés restent faibles notamment dans les entreprises (600 h) mais toujours difficiles à appréhender en raison de la possibilité de pluriactivités avec des emplois en gré à gré. À terme, les taux de croissance de l'activité des entreprises lucratives pourraient leur donner une part plus importante. En effet, selon l'Observatoire de l'Agence nationale des services à la personne, entre 2007 et 2005, leur activité aurait crû de

[7] *Tableau de bord de l'Observatoire de l'emploi et de l'activité dans les services à la personne*, ANSP, avril 2009, pp. 5-6. Une note plus récente existe (septembre 2009) mais ne permet pas de connaître le volume d'activité des services.

500 % en prestataire et 138 % en mandataire contre seulement +40 % et -8 % pour les associations.

Les entreprises privées se spécialisent plutôt vers les services dits de « confort » et moins souvent vers les services d'aide à domicile qui représentent pourtant 59 % de l'ensemble des heures de services à la personne. Une étude récente montre que l'aide à domicile n'est l'activité principale que de 23 % des entreprises lucratives contre 73 % pour les associations (Gallois, Guerry, 2010 : 1). Il faudrait distinguer parmi ces dernières les associations intermédiaires engagées dans l'insertion professionnelle, généralement moins impliquées dans l'aide proprement dite. La pénétration des entreprises lucratives dans l'économie plurielle ne se fait donc pas de manière homothétique dans l'ensemble des segments des besoins. Pour développer leur part de marché, les entreprises choisissent logiquement les segments qui leur semblent les plus abordables et les plus rentables. Les segments concernant les populations les mieux solvabilisées et les zones géographiques les plus denses sont souvent mieux desservis.

Il faut enfin souligner que la concurrence la plus forte sur ce marché reste le gré à gré où le consommateur est l'employeur direct du salarié. Sur l'ensemble des heures en 2007, l'observatoire de l'ANSP indique que 42 % d'entre elles sont réalisées en gré à gré, qu'autant d'heures sont réalisées par des assistantes maternelles à leur domicile et que moins de 16 % seulement se déroulent dans un cadre entrepreneurial associatif ou lucratif.

Le contexte spatial dans lequel se développe cette économie plurielle exerce aussi une certaine influence. Une étude (Lemaignan, et al., 2006) a mesuré le poids régional des secteurs associatif, public et lucratif pour différentes activités. Le tableau 3 présente les résultats pour l'activité « action sociale - aide à domicile ». Il s'appuie sur les rémunérations salariales versées par les organismes employeurs. Un examen attentif permet de distinguer les régions françaises selon la forme d'économie plurielle qui peut y être observée.

- Les régions où les associations ont une place dominante :
    - Alsace (77 %)
    - Lorraine (72,7 %)
    - Franche-Comté (67,8 %)

- Les régions où le secteur public a une présence plus marquée :
    - Limousin (50,3 %)
    - Auvergne (44,1 %)
    - Bretagne (40,1 %)
    - Centre (38,1 %)

- Les régions où le secteur lucratif a une présence plus significative :
  - Corse (36,4 %)
  - Provence-Alpes-Côte-d'Azur (19,4 %)
  - Rhône-Alpes (16,3 %)
  - Poitou-Charentes (15,5 %)

- Les régions où l'économie plurielle est relativement équilibrée : Languedoc-Roussillon, Picardie, Haute-Normandie, Bourgogne, Basse-Normandie, Pays de la Loire, Aquitaine, Nord-Pas-de-Calais, Midi-Pyrénées.

Tableau 3. Répartition des rémunérations versées selon le secteur dans l'activité « action sociale-aide à domicile » par région, en 2004.

Région	**Nature de l'organisation employeur**			**Total**
	Association	**Secteur public**	**Entreprises privées**	
Limousin	46,9	***50,3***	***2,8***	100
Poitou-Charentes	47,8	36,7	15,5	100
Auvergne	48,2	44,1	7,7	100
Provence-Alpes-Côtes d'Azur	49,3	31,3	19,4	100
Centre	49,9	38,1	12,1	100
Languedoc-Roussillon	53,2	33,9	12,9	100
Picardie	53,4	33,1	13,5	100
Haute-Normandie	53,5	35,6	10,9	100
Bretagne	53,8	40,1	6	100
Bourgogne	54,6	31,5	14	100
Basse-Normandie	55,8	34,9	9,4	100
Pays de la Loire	56,9	31,5	11,6	100
Rhône-Alpes	57,5	26,2	16,3	100
Aquitaine	57,7	29,3	13	100
Nord-Pas-de-Calais	59,3	34,5	6,1	100
Corse	59,4	***4,3***	***36,4***	100
Midi-Pyrénées	60,1	27,8	12	100
Franche-Comté	67,8	27,2	5	100
Lorraine	72,9	22,8	4,3	100
Alsace	77	14,3	8,7	100
France	**54,6**	**31**	**14,4**	**100**

Source : SIRENE, DADS, INSEE, Unedic.

On peut observer que les situations sont variées et que les régions où l'un des types d'entreprises domine ne sont pas distribuées au hasard dans l'espace géographique mais tendent à se regouper. Une recherche précédente avait déjà mis en évidence cette influence de la proximité géographique interdépartementale sur les tutelles au majeur (Brovelli, Noguès, 1991 : 344). Elle peut résulter d'effets d'imitation, d'un destin historique partagé ou encore de l'existence de cultures différentes chez les acteurs politiques locaux.

Ces différences locales devraient être étudiées à un niveau infrarégional à l'instar des travaux économétriques réalisés entre les États américains. Certaines hypothèses pourraient alors être testées pour mieux comprendre d'une part, les facteurs ayant présidé à la situation actuelle de structures de marché différenciées et d'autre part, les phénomènes dynamiques de concurrence se développant dans une économie plurielle plus ou moins régulée. Finalement, le jeu des acteurs a façonné de manière localement contrastée de nouveaux « champs organisationnels » qui deviennent les unités pertinentes d'analyse (DiMaggio, Powell, 1982) dans lesquelles se posent les questions de régulation.

3. La régulation des marchés des services sociaux

L'existence d'une économie mixte des services sociaux est désormais une réalité. Cette situation interroge d'une manière renouvelée le comportement des pouvoirs publics. En France, cette question ne fait pas encore l'objet d'une doctrine bien établie. La coexistence de l'ancienne régulation tutélaire pour certains opérateurs et d'une nouvelle régulation quasi marchande témoigne des hésitations actuelles. Une clarification s'impose. L'expérience américaine à travers les débats soulevés par la révolution conservatrice impulsée par Reagan est éclairante. Elle invite à dissocier au moins deux niveaux de questionnement[8]. Le premier concerne le mode de régulation : faut-il laisser le processus de la compétition organiser seul les services sociaux ? Si une intervention publique semble préférable, doit-elle conserver une attitude neutre à l'égard d'opérateurs de nature différente ? Ou au contraire, être proactive en faveur d'un certain type d'entre eux, et si oui lequel ? L'associatif ou le lucratif ?

Sur le premier aspect, la littérature soutient généralement que les marchés pourraient allouer les ressources de manière efficiente dans un monde caractérisé par :

[8] La question de savoir s'il faut maintenir, développer ou réduire l'offre publique en gestion directe ne sera pas abordée.

1. des conditions de concurrence parfaite (flexibilité des prix, atomicité du marché, information parfaite sur les caractéristiques des biens échangés) ;
2. des biens purement privés (des marchandises rivales et sans effets externes).

Une telle approche conduit à affirmer qu'il n'existe d'espace pour les entreprises non lucratives que « lorsqu'au moins l'une des deux conditions mentionnées ci-dessus n'est pas remplie, c'est à dire lorsque les marchés ne parviennent pas à arbitrer efficacement la volonté des différents acteurs à échanger » (Ben-Ner et Gui, 2003 : 6).

Or, le secteur des services sociaux présente justement ces caractéristiques à l'origine d'une forte implication des associations (Hansmann, 1987a). Ces facteurs n'ont pas disparu avec le développement du secteur. De fait, le risque de défaillances contractuelles sur les marchés en présence d'informations imparfaites ou asymétriques pour les co-échangistes, l'existence de biens publics ou d'effets externes associés à certaines productions ou consommations, l'irréversibilité des choix ou les coûts de transactions trop élevés pour « faire jouer la concurrence » restent souvent associés aux services sociaux. Une allocation satisfaisante des ressources par le marché est donc problématique car elle pourrait conduire à des situations non optimales : sous-production, sous-consommation, exclusion de l'accès aux services, création d'iniquités, etc. Les risques du « laisser faire » sont suffisamment importants pour justifier une réglementation. Si le principe en est relativement peu discuté, celui de son contenu est plus controversé. Plusieurs questions se posent en effet.

D'abord, il ne faut pas exclure l'existence de monopoles naturels. Quand il s'agit de services de proximité avec des rendements d'échelle croissants, une régulation par la compétition est anti-économique. Une seule entreprise avec une taille adaptée au bassin de population desservi est la meilleure solution. Qu'elle soit associative ou lucrative ne supprime pas la nécessité d'une régulation publique pour limiter les risques d'abus de position de dominante en termes de rapport qualité/prix et de coûts. Sans doute plus délicate avec un opérateur lucratif puissant, cette régulation est toujours difficile en raison des asymétries d'information qu'elle affronte et qui ne disparaissent jamais totalement même avec une gestion « in-house ».

Ensuite, l'idée de privilégier une forme d'entreprise reste débattue. Aux États-Unis où la coexistence d'entreprises lucratives et non lucratives sur les marchés est ancienne, notamment dans la santé, l'éducation et les maisons de retraite, une littérature abondante s'est développée. Elle souligne que les avantages des entreprises non lucratives (compensation des défaillances du marché et protection face aux stratégies opportunistes) ne sont durables que tant qu'ils dépassent les inconvénients associés à leurs points faibles (accès limité aux capitaux, faiblesse des incitations à la minimisation des coûts) (Hansmann, 1987a : 29). Du jeu d'une compétition élargie, arbitrée par les consommateurs, pourrait résulter un équilibre évolutif entre les types

d'entreprises. L'État doit-il l'infléchir ? Le débat s'est focalisé autour des exemptions fiscales des associations et de leur impact sur les parts de marchés respectives (Hansmann, 1981, 1987b ; Gulley, Santerre, 1993 ; Rushton, 2007). Ces divers avantages se traduisent par un coût plus faible mais sont source de distorsions de concurrence. Une jurisprudence américaine abondante existe puisqu'on a observé 141 décisions judiciaires pour le seul secteur de la santé entre 1990 et 2007 (Fanning, 2008).

Cependant, la régulation publique prend aussi d'autres formes comme les agréments (*certificates of needs*) qui ont pour but d'éviter la duplication inutile de services et de limiter la dépense socialisée. Ces dispositifs s'accompagnent souvent de contrôles des prix et de qualité. Des études économétriques ont montré que la régulation des prix avait contribué à limiter la part des entreprises lucratives (Gulley, Santerre, 1993) tandis que les mesures d'agrément n'avaient pas cet effet car elles protégent ensuite toutes les entreprises agréées.

Mais d'autres perspectives ont été ouvertes avec l'analyse par branches. Ainsi a pu être testée l'hypothèse d'une plus grande réactivité des entreprises lucratives (meilleur accès aux capitaux), en mesurant la hausse de leur part sur les marchés à forte croissance. Au plan théorique, des auteurs ont soutenu que dans cette économie mixte, les entreprises lucratives jouaient le rôle d'entreprises marginales au sens de l'équilibre du marché. Cela leur a permis d'avancer que la présence d'entreprises sans but lucratif n'empêche pas le jeu des mécanismes de marché et n'a que des effets limités sur l'équilibre (Lakdawalla, Philipson, 2005). En prolongeant cette analyse, il est possible de concevoir l'impact d'associations subventionnées sur les marchés de services sociaux par analogie avec celui d'entreprises agricoles exploitant les terres les plus fertiles et donc d'examiner leur rôle sous l'angle de la redistribution, efficace ou non, d'une rente de situation ainsi générée artificiellement.

La question des coûts mérite d'être réexaminée. Pendant longtemps la gestion associative par des non professionnels a renforcé l'idée de coûts excessivement élevés et de gains d'efficience possibles. L'hypothèse de cette infériorité des associations pourrait être remise en cause. En effet, sous l'effet de la régulation publique, d'une professionnalisation croissante et d'une compétition active, leur situation s'est rapprochée de celle des entreprises lucratives. Un examen systématique des évaluations de performance comparée des prestataires de soins aux Etats-Unis, publiées dans des revues scientifiques depuis 1980, a même montré la supériorité des « nonprofit » dans 59 % des cas contre 12 % pour les « forprofit » (Vaillancourt, Linder, 2003).

Malgré la complexité de sa mesure (Archambault, Prouteau, 2009), la ressource bénévole devrait être prise en compte. Son poids macroéconomique estimé reste modeste (env. 1 % du PIB) mais elle est alors diluée. Quand elle se concentre dans certaines branches et a fortiori, dans une association, son impact sur les coûts n'est plus négligeable. En outre, des études ont montré que le bénévolat était de plus en plus souvent géré et que les bénévoles manifestaient un souci d'efficience avéré.

Evidemment, rien n'assure que ces performances bénéficient aux clients. Aux États-Unis, la situation des salariés du secteur non lucratif n'est pas meilleure que celles des autres salariés (Ruhm, Borkowski, 2000) mais la technostructure peut en tirer parfois avantage (Fisman, Hubbard, 2005). Le débat sur le choix d'un modèle à privilégier reste donc ouvert. À défaut d'être tranchées par la science, les préférences partisanes résultent davantage des orientations idéologiques et du jeu des groupes de pression.

Finalement, la question politique sous-tendant la régulation pourrait se dissoudre si les tendances à l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio, Powell, 1982) se trouvaient ravivées par la concurrence et la réglementation. En outre, le développement récent des entreprises sociales vient brouiller les frontières en couvrant l'espace entre altruisme et intérêt personnel par des combinaisons originales d'objectifs matériels et sociaux, (Young, 2007). De plus en plus d'associations réalisent des activités marchandes et recherchent des partenariats avec le secteur lucratif. De leur côté, les entreprises lucratives s'associent plus souvent avec des causes charitables pour atteindre des objectifs stratégiques de positionnement de leurs produits, de motivations de leurs salariés et d'amélioration de leur image (Alison, Brooks, 2006).

Plus radicalement, une régulation ou une dérégulation maladroite pourrait conduire à terme à l'éviction des associations dans certains secteurs d'activité. Cette crainte, déjà entrevue par les spécialistes américains au milieu des années quatre-vingt (Hall, 1992), constitue une raison supplémentaire pour examiner attentivement leurs pratiques administratives et leurs recherches théoriques et empiriques afin de ne pas risquer de jouer aux apprentis sorciers en menaçant une sociodiversité économique dont l'histoire a montré tout l'intérêt.

Bibliographie

Alison L., Brooks A. C., (2006), “Engaging Business with Nonprofits”, in Young D. R. (Ed), *Wise Decision-Making in Uncertain Times*, New York, The Foundation Center, pp. 191-204.

Archambault E., Prouteau L., (2009), *Mesurer le bénévolat pour en améliorer la connaissance et satisfaire à une recommandation internationale*, Communication au XXII[e] colloque ADDES, Paris, mars.

Ben-Ner A., Gui B., (2003), “The theory of Nonprofit Organizations Revisited”, in Anheier H. K. et Ben-Ner A. (Eds), *The Study of The Nonprofit Enterprise. Theories and Approaches*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Bloch-lainé J-M. (Dir.), (1999), *Faire société, les associations au cœur du social*, Paris, Syros, la Découverte.

Brovelli G., Noguès H., (1994), *La tutelle au majeur protégé : la loi de 1968 et sa mise en œuvre*, Paris, L'Harmattan, (Collections juridiques).

CAE, (2007), *Rapport sur le service de la petite enfance*, Paris, La Documentation française.

Casson M., (1991), *L’entrepreneur*, Paris, Economica, traduction de *The Entrepreneur: An Economic Theory* (1982), London, Basil Blacwell.

Cerc, (2008), *Les Services à la personne*, Rapport n° 8, Paris, La Documentation française, www.cerc.gouv.fr

Cour des Comptes, (2010), *La politique en faveur des services à la personne*, Rapport public annuel, pp. 513-534, www.ccomptes.fr/fr/CC/Sommaire-23.html

DiMaggio P. J., Powell W. W., (1982), “The Iron Cage Revisited: Conformity and Diversity in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, vol. 82, pp. 147-60.

Dussuet A., Lauzanas J-M. (Dir.), (2007), *L’économie sociale entre informel et formel : paradoxes et innovations*, Presses Universitaires de Rennes.

Fanning M. M., (2008), *Nonprofit Healthcare Institutions, Property Tax Exemption, and Policy Implications from Recent Court Cases*, paper presented at Midwest Political Science Association Annual National Conference, april 3-6, Chicago, Illinois, www.allacademic.com.

Fisman R., Hubbard R. G.; (2005), "Precautionnary savings and the governance of nonprofit organizations", *Journal of Public Economics*, vol. 89, pp. 2231-43.

Gallois F., Guerry R., (2010), « Les chiffres clés de l'emploi de l'aide à domicile associative », *Fiche pratique du CNAR social*, UNIOPSS.

Gulley O. D., Santerre R. E., (1993), "The Effect of Tax Exemption on the Market Share of Nonptofit Hospital", *National Tax Journal*, vol. 46, no. 4,pp. 477-86.

Hall P. D., (1992), *"Inventing the Nonprofit Sector" and Other Essays on Philanthropy, Voluntarism and Nonprofit Organization*s, Baltimore, The Johns Hopkins University Press.

Hansmann H., (1981), "The Rationale for Exempting Nonprofit Organizations from the Corporate Income Tax", *Yale Law Journal*, vol. 91, pp. 54-100.

Hansmann, H., (1987a). "Economic Theories of Nonprofit Organization", in Walter W. Powell (Ed), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, New Haven, Yale University Press, pp. 27-42

Hansmann H., (1987b), "The Effect of Tax Exemption and others Factors on the Market Share of Nonprofit versu For-Profit Firms", *National Tax Journal*, vol. 40, no. 1, pp. 71-82.

Laville J-L., Nyssens M., (2001), *Les services sociaux entre associations, Etat et marché : L'aide aux personnes âgées*, Paris, La Découverte/MAUSS/CRIDA, (Recherche).

Laville J-L., (2010), *Politique de l'association*, Paris, Seuil, (Sciences humaines-économie).

Lemaignan C., Guesnier B., Lavallée J., Marchais J-L., (2006), *La place de l'économie sociale et solidaire dans les régions*, note pour l'association des régions de France, Université de Poitiers et Institut d'Economie Régionale et Financier.

Priou J., (2007), *Les nouveaux enjeux des politiques d'action sociale et médico-sociale. Projet de vie et participation sociale*, Paris, Dunod.

Prouteau L., Schieb-Bienfait N. (Dir.), (2007), *Entrepreneuriat en économie sociale et solidaire*, Rapport pour la DIIESES, pp. 50-73.

Ruhm C. J., Borkowski C., (2000), "Compensation in the Nonprofit Sector" *Working paper*, no. 7562, NBER.

Rushton M., (2007), "Why Are Nonprofits Exempt From the Corporate Income Tax ? ", *Nonprofit and Voluntary Sector Quaterly*, vol. 36, no. 4, pp. 662-75.

Salamon L. M., (1987), “Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quartely*, vol. 16, no. 1-2, pp. 29-49.

Salamon L. M., Sokolowski W., (2001), “Volunteering in Cross-National Perspective: Evidence From 24 Countries.”, *Working Papers*, Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 40, Baltimore, Center for Civil Society Studies.

Vaillancourt R. P., Linder S. H., (2003), “Two Decades of Research Comparing for-Profit and Nonprofit Health Provider Performance in the United States”, *Social Science Quarterly*, vol. 84, no. 2, pp. 219-41.

Verstraete T., Fayolle A., (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l’Entrepreneuriat*, vol. 4, n° 1, pp. 34-52.

Young D. R., (1986), “Entrepreneurship and the Behavior of Nonprofit Organization: Elements of Theory”, in Rose-Ackerman S. (Ed.), *The Economics of Nonprofit Institutions. Studies in Structure and Policy*, Oxford University Press, pp. 161-84.

Young D. R., (2007), “A Unified Theory of Social Enterprise”, *Working Paper* 07-01, Nonprofit studies Program, Georgia State University.

Les institutions sans but lucratif en France et aux États-Unis. Comparaison, évolution récente et réaction face à la crise

Édith ARCHAMBAULT[1]

Résumé

La comparaison des secteurs sans but lucratif américain et français commence par un état des lieux en 1995. Les données empiriques strictement comparables sont interprétées par les idéals-types libéral anglo-saxon et partenarial européen de bien-être. Dans un deuxième temps, l'évolution depuis ce point de départ jusqu'à 2007 sera analysée, en insistant sur le renforcement des spécificités de chaque pays, leur forte dépendance de sentier, même si certaines tendances se retrouvent dans les deux pays. Enfin on essaie de voir l'impact de la crise financière, économique et sociale et la résilience respective des deux tiers secteurs.

Abstract

After having stated some definitions and specified the legal and tax status of non-profit organizations in France and the USA, this paper begins by comparing the scope, structure and resource of the American and the French third sectors. It explains the differences between the two sectors, which are considered to follow the Liberal Anglo-Saxon and European Welfare Partnership ideal-types. Secondly, the paper highlights the evolution of the two sectors from 1995 to 2007. It stresses the reinforcement of the specific features of third sectors, and their path dependency, even if some trends are the same in both countries. Finally, the paper tries to identify the impact of the financial crisis, the economic recession and new social issues facing both third sectors.

[1] Centre d'économie de la Sorbonne, Université Paris1 Panthéon-Sorbonne.

Introduction

« Partout où, à la tête d'une entreprise nouvelle, vous voyez en France le gouvernement et en Angleterre un grand seigneur, comptez que vous apercevez aux États-Unis une association. » disait Tocqueville en 1840. Il est toujours intéressant 170 ans plus tard de comparer les Français et les Américains dans leur rapport à l'État et à l'initiative privée associative[2]. Certes, une véritable démocratie s'est instaurée en France depuis la Monarchie de Juillet. Les associations cependant, si intimement mêlées à la démocratie selon Tocqueville, ont été longues à se multiplier et à prendre de l'ampleur car elles ont été contrôlées et réprimées par les régimes autoritaires qui ont périodiquement mis entre parenthèses la République. Ce n'est donc qu'après la Seconde Guerre Mondiale que la liberté d'association, tardivement légalisée en 1901, a été retrouvée définitivement en France[3]. Après 1960-1970, les associations se multiplient rapidement et le secteur sans but lucratif français rattrape son retard par rapport à celui des démocraties développées.

Dans la comparaison socio-économique qui va suivre, on retiendra un terme plus neutre, moins juridique et donc moins institutionnellement connoté que celui d'associations, celui d'institutions sans but lucratif (ISBL). C'est le terme statistique utilisé par le Système international de comptabilité nationale (SCN93) qui en donne la définition suivante : « Les institutions sans but lucratif sont des entités juridiques ou sociales créées dans le but de produire des biens ou des services, dont le statut ne leur permet pas d'être une source de revenu, de profit ou d'autres formes de gain financier, pour les unités qui les créent, les contrôlent ou les financent[4]. »

Cette définition est précisée et rendue opérationnelle par le *Manuel sur les Institutions sans but lucratif dans le Système de Comptabilité nationale* de l'ONU (ONU, 2006).

[2] Tocqueville publie *De la Démocratie en Amérique* alors que la loi Guizot de 1834 interdit pratiquement la liberté de s'associer.

[3] On peut même dire que la liberté d'association n'a été complète qu'après 1981, date à laquelle a été supprimée l'autorisation administrative à laquelle étaient soumises les associations étrangères en France. Pour une histoire moins sommaire du secteur sans but lucratif en France, voir Archambault (1996 et 2001).

[4] SCN93, 4. 54.

Le secteur sans but lucratif regroupe alors « l'ensemble des unités qui sont simultanément :

- des organisations,
- sans but lucratif, c'est-à-dire ne distribuant pas de profit,
- institutionnellement distinctes des administrations publiques,
- auto-administrées,
- à participation non obligatoire[5]. »

Concrètement, le concept d'ISBL recouvre en France essentiellement les statuts juridiques d'associations et de fondations, à condition qu'elles remplissent les cinq critères précédemment énoncés[6], alors qu'aux États-Unis, c'est *l'Internal Revenue Service*, l'autorité fiscale, qui détermine sur documents au moment de leur enregistrement quelles entités sont non lucratives et donc exemptées de l'impôt sur les sociétés. Le secteur sans but lucratif américain ainsi déterminé est composé de *public charities*, (dont l'objet est « charitable », c'est-à-dire d'intérêt général : il porte limitativement sur la religion, les arts, la santé, l'éducation, la recherche, les services humains) et de *private foundations* qui ont les mêmes objectifs le plus souvent - mais ce n'est pas limitatif -, et qui tirent une part essentielle de leurs ressources des revenus d'une dotation initiale (*endowment).* À ces deux catégories qui œuvrent pour le bien public s'ajoutent des organisations qui travaillent pour les intérêts de leurs membres : syndicats, organisations professionnelles, *Health management organizations*, groupes de défense des droits et des intérêts, clubs récréatifs[7]. Aux États-Unis aussi, les organisations précitées doivent remplir les cinq critères précédemment évoqués pour être considérées comme des ISBL.

La comparaison des secteurs sans but lucratif (SSBL), ou tiers secteurs, américain et français commencera par un état des lieux en 1995, tel qu'il ressort de la deuxième phase du Programme Johns Hopkins. Les données empiriques strictement comparables sont interprétées grâce à des idéals-types, car les tiers secteurs des États-Unis et de la France sont considérés comme représentatifs respectivement des

---

[5] ONU (2006), 2.14. Ces cinq critères, qui doivent être simultanément réalisés, sont précisés dans les paragraphes 2.15 à 2.20.

[6] Les ISBL en France sont à 92 % des associations et à 3 % des fondations. Le reste, ce sont les cultes et congrégations religieuses, les partis politiques, les syndicats, les comités d'entreprise et les organismes paritaires gérant des régimes de protection sociale facultatifs. Inversement, certaines associations ne sont pas des ISBL : celles qui sont lucratives (les cercles de jeu, par exemple), celles qui sont à la fois financées et contrôlées par la puissance publique (AFPA), celles qui gèrent des régimes de protection sociale obligatoire (ASSEDIC, AGIRC, ARRCO) ou encore les organisations professionnelles ou patronales à adhésion obligatoire.

[7] Les *public charities* et les fondations sont classées en 501 (c) 3 : outre l'exemption fiscale, elles ont droit à la déductibilité fiscale des dons et legs qui leur sont adressés. Les autres organisations non lucratives, classées en 501 (c) 4 à 7 ont droit à l'exemption des impôts sur les sociétés, mais pas à la déductibilité fiscale des dons.

modèles libéral anglo-saxon et partenarial européen de bien-être, selon la théorie des origines sociales (Salamon, Anheier, 1998). Dans un deuxième temps, l'évolution des ISBL dans les deux pays depuis ce point de départ jusqu'à 2007 sera analysée, en insistant sur le renforcement des spécificités de chaque pays, sur la forte dépendance de sentier (Nelson, Winter, 1983), même si certaines tendances se retrouvent dans les deux pays. Enfin on essaiera de voir l'impact de la crise financière, économique et sociale sur les organisations non lucratives**.** Bien sûr, les données empiriques ne sont pas disponibles actuellement et on s'appuiera sur des enquêtes plus qualitatives et des dires d'experts et on ne peut qu'émettre des hypothèses sur la résilience respective des deux tiers secteurs.

1. Les tiers secteurs américain et français à la fin du XX^{e} siècle : modèle libéral versus modèle partenarial ?

Le Programme de comparaison internationale du secteur sans but lucratif avait, entre autres buts, celui de combler l'invisibilité de ce secteur dans les comptes nationaux, car les ISBL sont réparties dans les divers secteurs institutionnels ou omises. La seconde phase de ce programme mobilisait 37 pays et portait sur l'année 1995[8]. Ce sont ces données comparables qui vont permettre de présenter le poids économique, la composition par secteur d'activité et l'origine des ressources des deux tiers secteurs à la fin du XX^{e} siècle (section 1.1.). Puis on interprétera ces données économiques à travers la grille de lecture de la théorie des origines sociales déjà évoquée et réinterprétée pour l'Europe au cours de travaux antérieurs (Archambault, 2009) (section 1.2.).

1.1. Poids économique, composition et origine des ressources du tiers secteur en France et aux États-Unis en 1995

Le tableau 1 donne le poids économique de l'ensemble des ISBL telles qu'elles ont été précédemment définies. Cependant seules celles qui emploient des salariés sont en fait prises en compte, faute de sources statistiques sur les autres, et les cultes

[8] La méthodologie élaborée collectivement par les 13 pays (dont la France) associés à la première phase du Programme Johns Hopkins a été validée par l'ONU et rendue compatible avec le système international de comptabilité nationale SCN93 dans le manuel précité. (ONU, 2006).

et congrégations religieuses ont été omis car impossibles à cerner dans la plupart des pays. Cependant la mesure du bénévolat permet de pallier cette première lacune et on verra ultérieurement l'importance de la variable religieuse pour les deux pays.

Tableau 1. Poids économique du SSBL en France et aux États-Unis, 1995

	France	**États-Unis**
Salariés ETP	960 000	8 555 000
Salariés/emploi total ETP	4,9 %	7,8 %
Bénévoles ETP	630 000[9]	4 995 000
Dépenses courantes (M$)[10]	57 000	502 000

Source : Salamon and associates, 1999.

On voit donc qu'en valeur absolue le tiers secteur américain, le plus grand du monde, est presque dix fois plus important que son homologue français, ou, si l'on tient compte des différences de population, environ le double. En valeur relative, l'écart se rétrécit un peu, car le taux d'emploi et le PIB par tête sont plus élevés aux États-Unis, mais il reste substantiel. Dans les deux pays, le SSBL est un employeur important et la main-d'œuvre est très majoritairement féminine dans des activités de service. Seules les dépenses courantes de ce secteur ont été appréhendées faute d'information sur les dépenses en capital, ce qui sous-estime un peu son poids économique.

Dans le tableau 2, on lit la composition interne des deux secteurs selon la nomenclature *International Classification of NonProfit Organizations (ICNPO)* adaptée aux services rendus par les ISBL, mais s'imbriquant dans la nomenclature internationale d'activités ISIC.

[9] Ce chiffre a été recalculé en prenant pour base le temps de travail bénévole déclaré à l'enquête Conditions de vie, vie associative (INSEE, 2002) car les chiffres précédemment publiés reposaient sur une enquête qui surévaluait le temps de travail. En revanche le pourcentage de bénévoles est cohérent avec l'enquête INSEE. Cette erreur souligne l'importance d'une méthodologie standardisée dans la mesure du bénévolat. (Archambault, Prouteau, 2009)

[10] En 1995, 1 $ = 4,99 F = 0,88 €.

Tableau 2. Structure du SSBL en France et aux États-Unis, 1995 (en pourcentage des salariés ETP du SSBL).

Domaine d'activité selon ICNPO	France	États-Unis
Culture, sports et loisirs	12,1 %	7,3 %
Education et recherche	20,7 %	21,5 %
Santé	15,5 %	**46,3 %**
Services sociaux	**39,7 %**	13,5 %
Environnement	1,0 %	0,0 %
Développement local, logement	5,5 %	6,3 %
Défense des droits et intérêts	1,9 %	1,8 %
Fondations redistributrices	0,0 %	0,3 %
Aide internationale	1,8 %	0,0 %
Organisations professionnelles	1,8 %	2,9 %
Total	100,0 %	100,0 %

Source : Salamon and associates, 1999.

On voit que dans les deux pays, les domaines d'activité qui relèvent de la protection sociale, c'est-à-dire la santé et les services sociaux, polarisent l'essentiel de l'activité économique du tiers secteur. Mais alors qu'aux États-Unis, c'est la santé qui en représente prés de la moitié, en France la polarisation se fait autour de l'action sociale, avec 40 % de l'emploi salarié. On commentera cette différence fondamentale ultérieurement. L'éducation arrive ensuite, pesant un cinquième du SSBL, mais il s'agit en France de l'enseignement privé primaire et secondaire sous contrat, catholique à 95 %, alors qu'aux États-Unis ce sont surtout les universités privées, des plus prestigieuses comme Harvard, Princeton ou Yale, à celles qui sont moins connues. La plupart des musées et des orchestres sont des ISBL aux États-Unis alors que les associations sportives, culturelles et de loisir sont très nombreuses en France, de petite taille, et fonctionnent essentiellement avec des bénévoles. Le développement local ou *community development*, comme les associations civiques et de défense des droits, ont le même poids et le même rôle dans les deux pays alors que les organisations professionnelles sont relativement plus importantes outre-atlantique. Enfin signalons la quasi-inexistence des associations écologiques ou de solidarité internationale aux États-Unis et l'absence de fondations collectant et redistribuant des fonds, à l'exception de la Fondation de France, à cette date.

Comment les ISBL se financent-elles dans chaque pays ? C'est ce qu'on peut lire dans le tableau 3 qui donne la répartition entre financement public et financement

privé. Les ressources d'origine publique mêlent les subventions sans contrepartie directe et les contrats, remboursements, prix de journée qui sont des ventes au secteur public. Les ressources privées sont des participations des bénéficiaires au service rendu, généralement inférieures au coût de production et souvent modulées en fonction du revenu, des ventes accessoires, des revenus de placements qui concernent principalement les fondations. À côté de ces ressources propres, certaines ISBL, plus nombreuses aux États-Unis qu'en France, reçoivent des dons et des legs des particuliers et diverses formes de mécénat d'entreprise. Cependant dans les deux pays, ces ressources « philanthropiques » n'ont qu'un rôle d'appoint pour l'ensemble du tiers secteur et elles sont concentrées sur un petit nombre d'ISBL.

Tableau 3. Origine des ressources du SSBL en France et aux États-Unis, 1995 (en pourcentage du total des ressources).

	France	**États-Unis**
Ventes, cotisations et ressources propres	34,7 %	**56,6 %**
Dons et mécénat	7,5 %	12,9 %
[Ressources d'origine privée]	[42,2 %]	[69,5 %]
Financement public	**57,8** %	30,5 %
Total	100,0	100,0

Source : Salamon and associates, 1999.

Clairement, le tiers secteur français trouve son financement principalement auprès de l'État, de la Sécurité sociale et des collectivités territoriales alors que les ressources propres, et notamment les droits payés par les usagers (*fees)* , prédominent clairement aux États-Unis. Cependant le financement public, contrairement aux idées reçues, y est loin d'être négligeable et représente près du tiers des ressources. Ces sources de financement, comme les différences de composition et de rôle des tiers secteurs indiquent évidemment un rapport de la société civile à l'État et au marché différent dans les deux pays.

1.2. Les tiers secteurs américain et français confrontés à la grille de lecture de la théorie des origines sociales

La théorie des origines sociales (Salamon, Anheier, 1998) explique les différences entre tiers secteurs par leurs racines historiques profondes dans tous les pays, par les rapports de force entre les diverses classes sociales et par la relation qui prévaut dans chaque pays entre État et société. Par ailleurs, les ISBL ont été un enjeu dans les

conflits historiques entre Église et État qui déterminent encore largement leurs rapports actuels avec ces institutions.

Le tableau 4 schématise quatre idéals-types de relations entre ISBL et État social, en croisant deux critères : la taille relative du tiers secteur et le niveau relatif de la dépense sociale financée par les pouvoirs publics.

Tableau 4 : Les quatre idéals-types de SSBL, selon la théorie des origines sociales.

	Dimension du SSBL	
Niveau de dépense sociale publique	Basse	Haute
Bas	**Étatiste** (Japon ; pays en development)	**Libéral** (pays anglo-saxons)
Haut	**Social-démocrate** (pays scandinaves)	**Partenarial ou corporatiste** (Europe continentale)

Source : Salamon and Anheier, 1998.

Cette typologie des tiers secteurs est évidemment à rapprocher de celle des États de bien-être d'Esping Andersen (1990). Les rapports entre État social et tiers secteur sont de substitution pour les modèles libéral et social-démocrate, alors qu'ils sont de complémentarité pour les modèles étatiste et partenarial. Le SSBL américain peut être considéré comme un exemple du modèle libéral et son homologue français comme représentatif du modèle corporatiste.

Dans les deux pays, les institutions sans but lucratif ont précédé historiquement l'État social qui n'est apparu que dans les années 1930 et surtout après 1945 en France et, avec une bien plus faible extension, en 1965 avec la *Great Society* du Président Johnson aux États-Unis. Intimement mêlées à la démocratie américaine dès ses origines, comme l'a montré Tocqueville, les associations, souvent liées à des dénominations religieuses concurrentes, ont pallié l'absence d'État ou ses carences par la pratique du "self help" lors de la conquête de l'Ouest. Cette tradition perdure puisque les ISBL y remplissent actuellement des fonctions qui relèvent en France principalement du secteur public : plus de la moitié des hôpitaux y sont privés non lucratifs, de même que les universités les plus prestigieuses. Alors qu'en France les ISBL travaillent plutôt en partenariat avec les pouvoirs publics, en fonction du prin-

cipe de subsidiarité[11], aux États-Unis elles sont en concurrence avec les pouvoirs publics, notamment dans le domaine de l'enseignement supérieur, et avec le secteur lucratif dans celui de la santé. Corrélativement, le financement public est la ressource prédominante du SSBL en France comme dans la plupart des pays européens, alors que les ventes de services prédominent aux États-Unis.

Le poids et la nature du système de protection sociale façonnent fortement les interrelations entre État et SSBL : principe de la responsabilité individuelle et assistance limitée sous condition de ressources et de règles de droit, dans le modèle libéral ; protection sociale très large, à base professionnelle préservant les statuts respectifs des classes sociales, dans le modèle corporatiste. L'opposition des systèmes juridiques, issus de la *Common law* aux États-Unis et héritiers du droit romain en Europe continentale, explique aussi la présomption de non lucrativité de quelques catégories juridiques, dont évidemment les associations, en France, alors que les organisations américaines, qui sont des sociétés commerciales ou *corporations*, ont toujours à prouver qu'elles ne distribuent pas de bénéfices.

Ces relations différentes s'expliquent par l'enracinement historique du SSBL dans les deux pays. Histoire brève aux États-Unis où les pionniers ont fait face à leurs besoins collectifs par l'association communautaire, avec une réticence durable à l'égard des ingérences de l'État fédéral. Histoire longue en France où le SSBL remonte aux œuvres charitables et aux corporations et confréries du Moyen-âge. Au XIX^{e} siècle, la naissance des formes modernes de mutuelles et d'associations a été fortement liée, en France, au mouvement ouvrier, alors que le SSBL américain est totalement indépendant du mouvement syndical.

Cette histoire longue se traduit pour les associations en France par des références idéologiques multiples : socialisme utopique, christianisme social, marxisme populaire ou trotskiste, solidarisme, et même libéralisme, sans équivalent outre-Atlantique. Aux États-Unis, la référence à la tradition individualiste puritaine reste très prégnante dans de nombreuses organisations sans but lucratif, parce qu'elles sont nées dans un climat de concurrence entre dénominations religieuses, même si elles se sont laïcisées depuis leurs origines. Ces références idéologiques différentes expliquent également des formes de bénévolat contrastées, plus caritatif et religieux aux États-Unis, plus militant et laïc ou tourné vers des activités d'expression et de sociabilité en France.

Cette interprétation des caractéristiques des SSBL des deux pays par leur encastrement historique et institutionnel permet-elle également de rendre compte de leur évolution récente au cours de la dernière décennie ? C'est ce que l'on examinera

[11] Selon ce principe, l'État n'intervient pas directement pour satisfaire un besoin social si une collectivité plus proche des personnes concernées, État fédéré, commune, association, a pu le faire. En revanche, il finance au moins partiellement la production de services par ces collectivités de proximité.

maintenant à partir de données empiriques plus hétérogènes et moins comparables que celles précédemment utilisées.

2. L'évolution récente des tiers secteur américain et français et leur réaction face à la crise

Dans un premier point, on analysera l'évolution des tiers secteurs au cours de la décennie 1997-2007. Cette partie repose sur des données empiriques variées : deux enquêtes auprès des associations en 1999 et 2005 (Tchernonog, 2007) et le compte satellite des ISBL (Archambault, Kaminski, 2009) pour la France ; The *Nonprofit sector Almanac* et les premiers résultats de la phase 3 du programme Johns Hopkins pour les États-Unis. Comme ces données ne sont pas comparables avec celles de la première partie, on indiquera le sens des évolutions sans la plupart du temps les chiffrer. Dans un second temps, on tentera de schématiser l'impact sur les ISBL de la crise financière, économique et sociale qui a frappé les deux pays à partir de 2008. Bien sûr, les données quantitatives ne sont pas disponibles au moment où cet article est rédigé et ce second point s'appuiera essentiellement sur des enquêtes qualitatives auprès des organisations et des dires d'experts.

2.1. L'évolution des ISBL de 1995 à 2007 en France et aux États-Unis

Certains *trends* sont communs aux deux pays : dans les deux pays, la période 1995-2007 est une période de croissance économique avec accroissement des inégalités de revenus, mais cette croissance a été plus rapide et plus inégalitaire aux États-Unis qu'en France, où l'innovation et le progrès de la productivité ont été moins rapides et où un ample système de protection sociale redistributif a réduit les inégalités. On observe également une croissance rapide du nombre d'organisations nouvelles enregistrées ou déclarées chaque année dans les deux pays. Aux États-Unis, le nombre des ISBL enregistrées a augmenté entre 1995 et 2005 de 23 %, leurs ressources de 54 % et leurs actifs de 77 % alors que le PIB ne croissait que de 35 % (Nonprofit Almanac, 2009)[12]. De même, on constate une croissance plus rapide de l'emploi dans le tiers secteur que dans le reste de l'économie. Ainsi, entre 1993 et 2002, l'emploi associatif en France a progressé de 38 % quand l'emploi salarié dans

[12] Actuellement, on ne dispose malheureusement pas de données aussi précises et officielles en France. Cependant la tendance est la même.

les entreprises à but lucratif et la fonction publique ne progressaient que de 16 % et 17 % (Tchernonog, 2007). Une évolution comparable mais moins spectaculaire est observée aux États-Unis. Il en résulte que la part du SSBL dans l'emploi total passe de 6,3 % en 1997 à 8,1 % en 2007 aux États-Unis et de 3,7 % à 7,4 % en France[13]. Quelles que soient les réserves méthodologiques, il y a un effet de rattrapage indéniable en France.

Au cours de la période, on observe dans les deux pays une externalisation des services de santé et des services sociaux de l'État vers les ISBL, sur appel d'offres en compétition avec les entreprises lucratives. Le tiers secteur se professionnalise des deux côtés de l'Atlantique sans que l'offre de travail bénévole se réduise, bien au contraire. La progression du nombre et du pourcentage des bénévoles dans la population adulte est constante en France depuis 1990 ainsi que le montre le tableau 5. Après avoir constamment augmenté de 1996 à 2005, le nombre de bénévoles et le taux de bénévolat déclinent aux États-Unis en 2006 et 2007.

Tableau 5. Evolution du bénévolat dans les ISBL en France et aux Etats-Unis.

	1990	**1993**	**1996**	**2002**	**2005**	**2007**
France : Nombre de bénévoles, en millions	7,9	9,0	10,4	12	14,2	
Taux de bénévolat	**19 %**	**20,8 %**	**23,4 %**	**26 %**	-	
États-Unis : Nombre de Bénévoles, en millions					65,3	60,8
Taux de bénévolat			**22 %**	**26,7 %**	**28,8**	**26,2**

Sources : France : Enquêtes LES/ISL/JHCNP pour 1990, 1993, 1996 ; INSEE, 2002 ; Tchernonog, 2007 ; États-Unis : Current Population Survey, 2003, Bureau of Labor Statistics, 2009.

[13] Cette forte progression en France est pour une part illusoire, car le premier chiffre est issu de la comparaison Johns Hopkins (2005), alors que le second provient des données INSEE Economie sociale, Associations, Emploi en ETP, (2007) qui cernent des ensembles assez différents.

Dans les deux pays, le nombre d'heures consacré au bénévolat est extrêmement dispersé avec un nombre annuel moyen d'heures de 99 heures en France et de 138 aux États-Unis[14] ; les caractéristiques socio-démographiques des bénévoles sont très proches : le bénévolat croît très fortement avec le niveau d'études et fortement avec le revenu ; le taux de bénévolat est plus fort pour les personnes en emploi que pour les inactifs ou les chômeurs ; il croît avec l'âge, atteint son maximum entre 35 et 55 ans puis décroît. En revanche les femmes sont plus souvent bénévoles que les hommes aux États-Unis alors que c'est l'inverse en France. Ceci tient largement à une orientation du bénévolat différente : près de la moitié du temps de travail bénévole va aux ISBL du secteur Culture, sports et loisirs en France, plus masculin, puis loin derrière à l'action sociale alors qu'aux États-Unis plus du tiers de ce temps va aux organisations religieuses, très féminisées, puis aux institutions d'éducation et au développement communautaire.

Mais d'autres évolutions renforcent la spécificité des tiers secteurs de chaque pays, la dépendance de sentier de leurs institutions, analysée par la théorie évolutionniste (Nelson and Winter, 1982). La prédominance de la santé, qui représente 59 % des ressources de l'ensemble des *reporting charities* en 2005 (Nonprofit Almanac, 2008) se renforce aux États-Unis alors que celle des services sociaux augmente encore en France. De même, en ce qui concerne les ressources des ISBL, la part relative des ressources marchandes (ventes, participation des usagers au service rendu et revenus de placements) augmente aux États-Unis, atteignant 58 % en 2005[15]. Cette évolution prolonge une tendance longue au désengagement du secteur public et à la marchandisation, commencée sous la Présidence Reagan. Inversement, en France, les partenariats avec les pouvoirs publics se multiplient et la part du financement public dans les ressources du SSBL augmente légèrement puis stagne en fin de période, tout en se redéployant de l'État vers les collectivités territoriales (Tchernonog, 2007).

Un autre exemple de dépendance de sentier concerne la stabilité des comportements des donateurs.

[14] La médiane est de 50 heures aux États-Unis et sans doute plus basse en France. Ce qui traduit la forte asymétrie de la distribution des bénévoles. En France les deux tiers des bénévoles sont occasionnels et un tiers réguliers, parmi lesquels on trouve les plus fortes durées de travail. La proportion de bénévoles réguliers est nettement plus forte aux États-Unis.

[15] En 2005, la part du financement public est de 29 % (20 % de commandes publiques ou remboursements, liés essentiellement aux programmes *Medicare* et *Medicai* et 9 % de subventions), et celle des dons privés est de 12 %.

Au cours de la décennie observée, les incitations fiscales au don sont demeurées inchangées aux États-Unis alors qu'elles ont été fortement augmentées en France[16]. Cependant, le pourcentage de donateurs et le montant des dons a augmenté plus rapidement aux États-Unis qu'en France en dépit d'incitations au don qui sont actuellement parmi les plus généreuses du monde : l'augmentation des dons en France ne correspondrait qu'à celle de la dépense fiscale, le « reste à charge » des donateurs demeurant inchangé. Cette moindre propension à donner des Français par rapport aux Américains s'explique évidemment par une conception différente de l'État qui détient dans la tradition jacobine le monopole de l'intérêt général (Rosanvallon, 2004).

Corrélativement, les fondations déjà nombreuses aux États-Unis, se sont multipliées au cours de cette décennie de croissance inégalitaire, où les milliardaires issus de révolution numérique ont créé leur propre fondation. Leurs actifs ont considérablement augmenté ainsi que les subventions qu'elles versent aux autres ISBL. En France, les fondations créées par des particuliers restent peu nombreuses, même si elles augmentent à partir de la loi Aillagon de 2003. Cependant les fondations d'entreprises se multiplient depuis cette date, de même que les nouvelles formes de fondations (de coopération scientifique, universitaires, partenariales) initiées par cette loi, ainsi que les fonds de dotation créés en 2008.

La dépendance de sentier se retrouve aussi sur le plan idéologique : la Présidence W. Bush a été très favorable grâce au système des *vouchers* aux ISBL à référence religieuse (*faith-based),* notamment à la mouvance protestante évangéliste, la plus particulariste, que ce soit dans le domaine scolaire ou celui de la santé et des services sociaux. Dans le même temps, les ISBL françaises sont de plus en plus laïques et même les plus anciennes, rattachées à une tradition charitable religieuse, gomment cet héritage dans leurs messages adressés à une société française qui attache de moins en moins de prix aux valeurs religieuses. En revanche, les partenariats avec l'État ou les collectivités territoriales deviennent de plus en plus officiels, et durables, formalisés dans des chartes, des conventions pluriannuelles d'objectifs, des référentiels élaborés en commun, des conférences de la vie associative, alors que la nouvelle philanthropie introduit aux États-Unis la culture de l'évaluation et du résultat qui est celle des grandes entreprises capitalistes et que la *venture philanthropy* réclame des ISBL davantage d'efficacité managériale, plus de transparence et une meilleure gouvernance. Enfin, les liens entre les associations et fondations et les

[16] Aux Etats-Unis, les dons aux *public charities* et aux fondations sont intégralement déductibles du revenu imposable. L'avantage fiscal maximal est donc de 38 %, tranche supérieure de l'impôt progressif et les déductions sont plafonnées à 50 % du revenu imposable. En France, 50 % des dons aux ISBL en 1996, puis 60 % en 2003 et 66 % en 2006 sont déductibles de l'impôt lui-même, avec un plafonnement qui est passé de 1,25 % en 1996 à 20 % du revenu imposable en 2003.

coopératives ou mutuelles se consolident en France alors que le concept d'économie sociale n'existe pas aux États-Unis.

Ce renforcement des spécificités de chaque pays a des incidences sur l'impact de chaque SSBL sur la société. La marchandisation des ressources des ISBL aux États-Unis accentue leur orientation vers les classes moyenne et supérieure alors que beaucoup d'associations créées en France au cours de la période aident matériellement ou défendent les exclus et les sans-droits, avec ou sans financement public.

2.2. Quelle résistance des institutions sans but lucratif face à la crise financière, économique et sociale depuis 2008 ?

La crise a évidemment démarré aux États-Unis et ses effets destructeurs d'emplois se sont étalés sur les années 2008 et 2009. La France a suivi avec six mois de retard. Les deux pays ont mis en œuvre des plans de relance, beaucoup plus amples en valeur absolue et relative aux États-Unis qu'en France. Le plan de relance des États-Unis commence à porter ses fruits et les signes de redémarrage de la croissance depuis le début de 2010 y sont plus nets qu'en France. Quel a été l'impact de cette crise financière, économique et sociale sur les ISBL de chaque pays ?

Là aussi, il y a des traits communs aux deux pays : la crise a créé de nouvelles formes de pauvreté liées à des suppressions d'emploi jamais connues à cette échelle depuis la deuxième guerre mondiale, à de nouvelles vagues de sans domicile par expulsion ou abandon de maisons impayées. Des deux côtés de l'Atlantique, ces nouveaux pauvres allongent les files d'attente devant les *soup kitchens* ou les Restos du Cœur. Les ISBL ont alors à faire face à un effet de ciseau : répondre à ces nouveaux besoins sociaux avec des ressources décroissantes, car la marchandisation accrue n'est pas une solution pour ces populations insolvables. Par ailleurs, la compétition devient plus dure entre ISBL pour obtenir des dons, avec un coût croissant et un rendement décroissant du *fundraising*. Dans le premier temps de la crise, les subventions publiques ou les remboursements pour les services sociaux ou de santé ont été retardés en France ou supprimés aux États-Unis (Aviv, 2009), provoquant des difficultés de trésorerie au mieux, et au pire le dépôt de bilan et le licenciement des salariés, comme c'est le cas de quelques associations de services à la personne en France. Certaines ISBL, plus nombreuses aux États-Unis qu'en France, fusionnent avec d'autres œuvrant dans le même secteur d'activité ou encore mutualisent une partie de leurs moyens en infrastructure, en équipement ou en ressources humaines, gèlent les salaires et réduisent les frais généraux.

Inversement les différences sont marquées : il y a toujours moins de 2000 fondations en France (même si elles se multiplient depuis la loi Aillagon de 2003) et les actifs de ces fondations sont sans commune mesure avec ceux de leurs homologues ;

par ailleurs, les associations détiennent peu d'actifs financiers car, à part les associations reconnues d'utilité publique - moins de 2000 - elles n'ont pas le droit de posséder un patrimoine de rapport. Les ISBL françaises ont donc échappé largement à la crise financière et à l'effondrement des valeurs boursières qui a frappé les actifs des grandes fondations et *public charities* américaines : la perte moyenne de valeur des actifs est de 25 à 30 %, ce qui aggrave leur mauvaise santé financière et oblige la plupart des fondations être plus sélectives dans le choix des projets qu'elles financent et les autres ISBL à se restructurer, comprimer leurs coûts et réduire ou supprimer certains programmes[17].

Cependant, le plan de relance de l'administration Obama provoque en 2010 un rééquilibrage financier pour de nombreuses ISBL. En effet, des centaines de milliards de dollars ont été ou seront versées par l'État fédéral aux États fédérés et ceux-ci ont largement externalisé un grand nombre de prestations de services vers les ISBL des secteurs éducatif, sanitaire et social tout en assurant leur financement. Cette tendance très récente rapproche évidemment le tiers secteur américain du modèle européen de partenariat de bien-être. Par ailleurs, les bénévoles, un peu moins présents en 2007 et 2008, reviennent plus nombreux et plus divers, après la grande mobilisation de la jeunesse et des minorités que fut la campagne présidentielle d'Obama. Pour les ISBL françaises en revanche, le plus dur reste sans doute à venir : les financements en provenance de l'État ont commencé à baisser et cette baisse n'est plus compensée par les collectivités territoriales, elles aussi en déficit ; les dons se maintiennent mais ne progressent pas et un effort de restructuration massif sera sans doute le lot des associations françaises, trop petites et trop nombreuses, dans les années à venir. Le caractère très contra-cyclique des ISBL et le décalage de la France par rapport à la crise et à la reprise américaine expliquent sans doute que l'emploi y augmente encore pendant les deux premiers trimestres de 2009, alors qu'il se contracte fortement dans le reste de l'économie, mais aussi dans le tiers secteur américain au cours de la même période.

[17] Une enquête récente auprès de 363 ISBL américaines montre que 83 % d'entre elles ont connu des difficultés financières au cours des derniers mois, dont la moitié ont été estimées graves ou très graves. 51 % ont vu leurs ressources diminuer et parmi elles, ce sont les dons des particuliers, des entreprises et des fondations qui ont le plus baissé. Les ISBL qui ont le plus souffert sont les théâtres et orchestres, très tributaires aux États-Unis des dons ; celles qui ont connu le moins de difficultés financières sont les écoles et les universités (Salamon, et al., 2009).

Conclusion

On pourrait peut-être dire que le tiers secteur américain est plus réactif et plus résilient que son homologue français. Plus proche par sa nature et la structure de ses ressources des entreprises commerciales, plus concentré et plus professionnalisé, plus orienté vers les classes moyennes, à l'exception de sa frange « compassionnelle », il dispose de fonds propres beaucoup plus importants, il est plus ouvert à l'innovation technologique et son comportement est plus pro-cyclique. Le SSBL français est plus dispersé, plus effervescent, plus laïc et moins traditionnel, plus contra-cyclique de par sa forte imbrication dans les politiques de l'emploi. Il détecte les nouveaux besoins sociaux et il est à la source de nombreuses innovations sociales que l'État peut reprendre à son compte. Il revendique d'ailleurs un rôle de co-construction de l'intérêt général en résistance aux résurgences jacobines, alors qu'aux États-Unis le tiers secteur est par construction porteur de *public good.* Le SSBL français n'est donc pas simplement en retard conjoncturel ou structurel sur celui des États-Unis, il est porteur d'une histoire compliquée et de traditions différentes.

Dans quelle mesure la réforme du système de santé aux États-Unis va-t-elle orienter son tiers secteur vers une forme plus partenariale et vers les populations pauvres et laborieuses ? Quelles solutions seront trouvées en France au retrait progressif du financement public ? C'est le défi actuel qu'ont à relever les associations, expression fondamentale des sociétés démocratiques. « Pour que les hommes restent civilisés ou le deviennent, il faut que parmi eux, l'art de s'associer se développe et se perfectionne dans le même rapport que l'égalité des conditions s'accroît » disait Tocqueville (Tocqueville, 1840, Livre II : 501).

Bibliographie

Archambault E., (1996), *Le secteur sans but lucratif. Associations et Fondations en France*, Paris, Economica.

Archambault E., (2001), "Historical Roots of the Nonprofit sector in France", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 30, no. 2, pp. 204-221.

Archambault E., (2009), "The Third Sector in Europe : Does it Exhibit a Converging Movement", in Enjolras B., Sivesind K.H. (Edrs), "Civil Society in Comparative Perspective", *Comparative Social Research*, vol. 26, pp. 3-24.

Archambault E., Kaminski P., (2009), « La longue marche vers un compte satellite de l'économie sociale », *Annals of Public and cooperative economy*, vol. 80, no. 2, pp. 225-246.

Archambault E., Prouteau L., (2009), « Mesurer le bénévolat pour en améliorer la connaissance et répondre à une recommandation internationale », *RECMA Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 88, n° 314, octobre, pp. 84-104.

Aviv D., (2009), Conférence invitée au Colloque du Comité de la Charte, Paris, 8 octobre.

Bureau of Labor Statistics, (2009), *Volunteering in the United States*.

CEVIPOF, (2010), *Les associations devant la démocratie : France/États-Unis*, Paris, Journée d'études du 15 janvier 2010, notamment interventions de Barthelemy M., Jaume L., Zunz O.

Defourny J., Nyssens M., (2008), "Conceptions of Social Enterprise in Europe and the United States: Convergences and divergences", EMES Summer School, Corte.

Esping-Andersen G., (1990), *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton, Princeton University Press.

Nelson R, Winter S., (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press.

National Center for charitable statistics, (2009), *Nonprofit Almanac Public Charities, giving and volunteering*, Urban Institute.

North D., (1990), *Institutions, Institutional change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press.

Tchernonog V., (2007), *Le paysage associatif français, Mesures et évolutions*, Juris Associations, Dalloz.

Salamon L., Anheier H., (1998), " Social origins of civil society", *Voluntas*, vol. 9, no. 3, pp. 213-248.

Salamon L., Sokolowski W., (2004), *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector, volume 2*, Baltimore, The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies and Kumarian Press.

Salamon L., Geller S., Spence K., (2009), *Impact of the 2007-2009 Economic Recession on Nonprofit Organizations*, Baltimore, Johns Hopkins University, Listening Post Project.

System of National Accounts, (1993), United Nations Publications.

Tocqueville de A., (1951 [1ère éd. 1835 et 1840]), *De la Démocratie en Amérique*, Paris, Gallimard.

United Nations Statistics Division, (2003), "Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts", *Statistical Papers*, Series F, no. 91, (traduction française parue en 2006).

L'européanisation des ONG « sociales » françaises : contraintes et ressources

Blandine DESTREMAU[1], Michel MESSU[2]

1. Introduction, contexte et questions de recherche

Depuis une dizaine d'années, les institutions de l'Union européenne mettent en œuvre des stratégies de convergence de politiques publiques en matières sociales dans le cadre d'une nouvelle méthode appelée « méthode ouverte de coordination » (MOC). Cette nouvelle méthode, qui a été introduite par le Conseil européen de Lisbonne de mars 2000, s'inscrit dans le cadre de la Stratégie de Lisbonne (2000-2010), à laquelle les chefs d'États et de gouvernements européens ont fixé comme objectif stratégique, à l'horizon 2010, de : « devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale »[3].

Initialement, ce processus européen de coordination concernait uniquement le domaine de l'inclusion sociale. Ensuite, la méthode a été appliquée également au domaine des pensions, et plus tard encore, aux soins de santé et soins de longue durée (Heidenreich, Bischoff, 2008). Depuis 2006, ces trois processus ont été intégrés dans une « MOC Inclusion Sociale ». La « méthode ouverte de coordination » a pour objectif de diffuser les meilleures pratiques et de faire converger des politiques au regard des principaux objectifs de l'Union européenne (point 37 des conclusions du Conseil européen de Lisbonne 2000)[4]. Elle est dite « ouverte », parce que l'approche

[1] Chargée de recherche, CNRS/LISE-CNAM, Paris, France, blandine.destremau@gmail.com
[2]Professeur, Université de Nantes et GEPECS, Université Paris-Descartes, France, michel.messu@wanadoo.fr

[3] Pour un regard critique sur les effets de la Stratégie de Lisbonne en matières sociales, voir notamment Barbier qui montre que : « […] dans l'étroit domaine de sa possibilité d'intervention, qui consiste pour une part en un accompagnement symbolique discursif de la gouvernance juridique et macroéconomique, à côté de la coordination "dure" qui relève de la Banque centrale européenne et du pacte de stabilité et de croissance, la stratégie dite de Lisbonne est loin d'avoir accompli, juste à l'échéance qu'on lui avait fixée, les grandioses promesses de ses débuts. » (2010 : 3).

[4] La méthode ouverte de coordination consiste à définir des lignes directrices pour l'Union, assorties de calendriers spécifiques pour réaliser les objectifs à court, moyen et long terme fixés par les États membres ; établir, le cas échéant, des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et des critères

est totalement décentralisée. Conformément au principe de subsidiarité, l'Union européenne, les États membres, les collectivités régionales et locales, mais aussi les partenaires sociaux et la société civile sont activement associés dans diverses formes de partenariat (point 38).

La stratégie européenne de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale – incorporée dans la MOC « inclusion sociale » – a démarré en décembre 2000. Les États membres ont défini, au niveau européen, des objectifs communs qui sont regroupés dans quatre axes : promouvoir la participation à l'emploi et l'accès de tous aux ressources, aux droits, aux biens et services ; prévenir les risques d'exclusion ; agir pour les plus vulnérables ; mobiliser l'ensemble des acteurs. Aujourd'hui, la MOC inclusion sociale recouvre cinq grands domaines : la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale des enfants, la promotion de l'inclusion active, la lutte contre la privation de logement et l'éradication du sans-abrisme, l'inclusion des groupes vulnérables, la lutte contre l'exclusion financière et le surendettement.

À partir de ces objectifs communs, les États membres ont élaboré des plans d'action nationale pour l'inclusion sociale (PNAI). Ces plans nationaux donnent lieu à la production de divers rapports d'évaluation, nationaux d'une part et, au niveau européen, à des évaluations en commun et à la rédaction de rapports européens conjoints[5] sur l'inclusion sociale. Ce dispositif a été complété par un programme d'action communautaire de lutte contre l'exclusion sociale dont la finalité est de soutenir la coopération entre les États membres. Ce programme comprend trois volets : la recherche d'une meilleure compréhension du phénomène, des échanges entre acteurs et l'apprentissage mutuel, le développement d'un dialogue entre toutes les parties intéressées et d'un travail en réseaux au niveau européen.

L'étude qui sous-tend cette communication a eu cette procédure pour horizon et s'inscrit dans un projet de recherche financé par l'ANR[6] appelé « EUROCIVIS : Société civile et européanisation des politiques sociales ». Son objet concerne prioritai-

---

d'évaluation par rapport aux meilleures performances mondiales, qui seront adaptés aux besoins des différents États membres et des divers secteurs, de manière à pouvoir comparer les meilleures pratiques ; traduire ces lignes directrices européennes en politiques nationales et régionales en fixant des objectifs spécifiques et en adoptant des mesures qui tiennent compte des diversités nationales et régionales ; procéder périodiquement à un suivi, une évaluation et un examen par les pairs, ce qui permettra à chacun d'en tirer des enseignements ».

[5] Le dernier rapport conjoint date de 2010. Voir notamment le site http://ec.europa.eu/employment_social/spsi/poverty_social_exclusion_fr.htm. Pour le rapport national de stratégie pour la protection sociale et l'inclusion sociale français présenté à la Commission européenne, voir en particulier le site du Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (CNLE), qui est associé à la consultation menée par l'administration en amont et en aval de la rédaction du rapport et du nouveau PNAI (ou de la mise à jour du PNAI en cours) : http://www.cnle.gouv.fr/. Le-rapport-2008-2011 Le CNLE s'est associé à la consultation menée.

[6] ANR : Agence nationale de la recherche. Depuis 2007, en France, l'ANR est le principal organisme de financement de la recherche scientifique.

rement la lutte contre la pauvreté et les exclusions, et s'inscrivait donc dans le cadre de la « MOC inclusion sociale ». Plus spécifiquement, notre recherche aura porté sur la société civile comme acteur de la MOC inclusion sociale et comme objet de cette stratégie. Les « organisations de la société civile », selon le vocabulaire européen, sont en effet prévues d'y occuper une place centrale, que ce soit en tant que prestataires de services (selon différentes formules plus ou moins marchandes), interlocutrices des pouvoirs publics, participantes à la construction du processus de convergence des politiques et rouages de la convergence des modes d'action. Elles sont également appelées à y jouer un rôle comme actrices-clés de l'élaboration d'une citoyenneté sociale européenne assise sur l'accès à des droits sociaux, la participation au dialogue civil et l'activation des acteurs sociaux. Deux lignes directrices de l'axe 4 des objectifs communs définis par les États-membres intéressent directement notre objet de recherche, à savoir :

- promouvoir, selon les pratiques nationales, la participation et l'expression des personnes en situation d'exclusion, notamment sur leur situation, sur les politiques et sur les actions développées à leur endroit,
- (…)
- promouvoir le dialogue social et le partenariat entre tous les acteurs publics et privés concernés, notamment en impliquant les partenaires sociaux, les organisations non gouvernementales et les organisations de services sociaux, dans le respect de leurs compétences respectives en matière de lutte contre les exclusions (…).

À travers ce projet de recherche, l'équipe d'EUROCIVIS a souhaité étudier la façon dont se constitue (i.e. se trouve définie et instituée) la « société civile » appelée à devenir l'interlocutrice et la partenaire de l'élaboration des politiques publiques dans le cadre de ce nouveau mode de « gouvernement négocié » ; et comment se redéfinissent les relations entretenues entre niveaux de gouvernement : infranational, national et européen. Par ailleurs, l'étude porte sur les modes d'implication de ces organisations – des ONG, généralement, des associations régies par le statut de la loi de 1901 – , en France – dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des orientations européennes en matière d'action sociale ainsi que les relations que ces associations entretiennent avec les institutions européennes aux trois niveaux possibles d'articulation : européen, national et local.

Le projet EUROCIVIS articule donc essentiellement deux postures méthodologiques. D'une part, il étudie les processus institutionnels, ceux qui voient émerger la société civile dans le cadre de l'Union européenne à partir des années 1990, se mettre en place des instances de représentation, s'instituer des formes de concurrence, des stratégies et des alliances visant à influencer les décisions, orientations, choix effectués par les différentes instances européennes : Parlement, Commission, Conseil, Comité économique et social (Kerschen, Roussel-Verret, 2007). La perspective ins-

titutionnelle permet également de mettre au jour l'élaboration de règles du jeu, les méthodes de prise de décision, de délibération et de consultation, les combinaisons de voies législatives, politiques ou d'arbitrage, l'éventuelle articulation entre « dialogue civil » et « dialogue social ». Par ailleurs, le projet met en œuvre une posture d'études des processus empiriques qui construisent, accompagnent ou répondent à cette construction institutionnelle. Pour ce faire, nous mobilisons des méthodes sociologiques de recherche, à savoir essentiellement l'entretien et l'observation. Ce faisant, nous tentons d'analyser la mise en œuvre de stratégies de la part d'acteurs divers, opérant dans des institutions, des associations, des réseaux ou autres, ainsi que les représentations et les valeurs qui les portent.

Les objectifs spécifiques de l'étude dont nous présentons ici quelques résultats et interrogations s'inscrivent dans cette seconde perspective méthodologique. Ils tentent de décliner le processus d'« européanisation » sous trois dimensions, qui constituent autant de guides à nos questionnements. La première dimension est de déterminer l'influence que certaines associations françaises exercent ou souhaitent exercer dans les débats européens et l'élaboration des objectifs communautaires en matière d'action sociale, et quels moyens elles mobilisent pour le faire. Nous souhaitons également identifier le rôle que ces associations jouent ou souhaitent jouer dans la transformation des politiques françaises pour les mettre en conformité avec les objectifs européens. Finalement, et c'est là la troisième dimension, nous essayons de comprendre de quelle façon, et dans quelle mesure, les modes d'action eux-mêmes des associations se transforment sous l'influence des orientations européennes, tant au plan national que local ; de quelle façon, et dans quelle mesure, s'effectue le processus de diffusion des cadres conceptuels, méthodologiques et pratiques élaborés au plan européen dans les orientations et les mises en œuvre de l'intervention sociale de ces associations.

Nous interrogeons donc l'enchevêtrement de quatre types de logiques territorialisées. D'une part des logiques européennes prévues, envisagées comme des normes d'action qui doivent gagner du terrain à l'échelle européenne (en termes de procédures et de contenus). Ensuite les logiques des politiques nationales, qui orientent et contribuent à financer l'action sociale associative et qui ont, pour ce qui leur revient, à favoriser la mise en œuvre des logiques européennes. Également, des logiques locales d'action sociale légale ou facultative, promouvant le partenariat mais aussi la concurrence, en réponse aux besoins sociaux recensés localement. Et finalement, les logiques organisationnelles des associations confrontées à devoir harmoniser leurs missions historiques d'assistance et de plaidoyer avec les contraintes de la MOC. Notamment, rendre congruentes les attentes de bénévoles et de professionnels rompus à certaines formes d'intervention et les attentes d'objectifs esquissés par la procédure européenne ; faire accepter en leur sein l'introduction de critères d'évaluation, de qualité et d'efficacité, la prise en compte des impératifs de communication et de rentabilité financière, etc.

Ce faisant, nous interrogeons également l'imbrication des différents échelons d'action et de décision : échelon institutionnel européen, échelon national ou local, échelon interne à l'association, instances multi-partenariales ou transnationales (mouvements européens, plateformes…). Les cadres d'orientation, les modes d'action de ces associations changent-ils, s'européanisent-ils ? Comment, dans quelle direction, et par quels biais et leviers ? Peut-on y déceler la progression vers une plus grande efficacité en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale ?

Enfin, nous souhaitons porter attention à la dimension réactive des instances locales et nationales, de l'État et des services publics mais aussi du monde associatif, directement ou indirectement concernés par les dispositions, orientations, procédures impulsées par l'Europe. Tout particulièrement, ce sont les réactions à ce que l'on appelle toujours la « stratégie de Lisbonne » qu'il convient aussi de décrypter derrière certaines prises de position, certaines formes de participation à des plateformes et autres réseaux, voire certaines formes de réorganisation interne au associations elles-mêmes.

Cette communication ne rend compte que d'une fraction de notre ambition de départ, et les résultats apportés sont encore limités au regard de nos objectifs. Néanmoins, quelques premiers enseignements se dégagent des investigations que nous avons menées jusqu'ici. Nous avons en effet réalisé plusieurs entretiens auprès de quatre grandes associations françaises[7] impliquées de longue date dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion – associations que nous pouvions par ailleurs avoir déjà rencontrées lors d'autres travaux de recherche, et nous avons étudié une partie de leur matériel de communication. À partir de ces éléments, nous entendons montrer que, face à ce qui peut être appréhendé comme une « superstructure » politique et administrative européenne, ces associations sont inscrites dans des débats mêlant héritage et novation, désir de renouvellement et contraintes ou pesanteurs liées à leurs structures organisationnelles, à leurs valeurs, options politiques et domaines d'action historiques. Elles disposent néanmoins de marges de manœuvre et de décision, font des choix politiques et stratégiques, s'adaptent ou résistent, face à ce qui peut être perçu comme des opportunités, ou des ressources de légitimation, d'action, de plaidoyer.

Nos observations ne reposent donc pas sur un échantillon représentatif du monde des associations et des organisations présentes dans ce domaine d'action, mais avant tout sur les constats et les points de vue provenant des associations. Associations elles-mêmes déjà impliquées dans des institutions, réseaux ou plateformes européennes, puisque c'est à partir de ces derniers que nous les avons sélectionnées.

---

[7] Parce que notre recherche est toujours en cours et pour avoir donné aux représentants des ONG et associations rencontrées une assurance de confidentialité, nous ne les nommerons pas ici.

2. L'identité des associations : de la « dépendance de sentier » à l'exercice de libre choix

Les associations que nous avons rencontrées n'entendent pas faire montre d'inertie, d'indifférence ou même de fatalisme devant les « injonctions », les incitations et autres mesures procédurales engagées à l'échelon européen. Elles prônent au contraire une certaine réactivité, du moins dans le discours et aux échelons les plus responsables. Car il en va, favorablement ou défavorablement, de leur identité, parfois de leur raison d'être. Les orientations européennes de politiques sociales n'opèrent pas, loin s'en faut, en terre vierge. Quel que soit le pays considéré, il y a de l'histoire accumulée, exprimée dans des dispositions légales ou extra légales, sédimentée dans des dispositifs, portée par des acteurs sociaux et parfois hautement revendiquée par certains d'entre eux. Tout, sauf un espace vide de passé ou un passé sans histoire. La métaphore de la *tabula rasa* est ici particulièrement inappropriée. Chacune des associations se trouve, peu ou prou, confrontée *via* le processus d'européanisation en cours à des enjeux portant sur ses valeurs d'engagement, ses structures juridiques, son identité professionnelle ou technique dans le champ de l'intervention sociale. Pour le dire en d'autres termes, le processus d'européanisation comme méthode – la MOC donc – semble induire des effets au niveau des « organisations de la société civile » qui s'y trouvent, d'une façon ou d'une autre, impliquées. Sans que l'on puisse pour autant y voir une sorte d'harmonisation, d'uniformisation ou d'unité du monde associatif, sans donc que l'on puisse affirmer qu'opère là un processus d'européanisation comme finalité.

Reprenons les enjeux avant de chercher à nous prononcer sur les effets du processus d'européanisation.

2.1. Des valeurs et choix d'engagement à conforter

Les choix politiques, d'engagement et de valeurs soutenus par les associations les attachent à des voies choisies dans le passé. Toutes ne voient pas l'action sociale de la même façon, ont des analyses et des options d'intervention qui peuvent profondément diverger. Leurs histoires singulières les différencient parfois fortement.

Ainsi, dans le contexte français, une des associations rencontrées défend des options spécifiques par rapport à la lutte contre la pauvreté et la reconnaissance de la compétence des pauvres. D'où, par exemple, sa réticence à accepter l'objectif de réduction de 25 % du taux de la population située sous le seuil de pauvreté soutenu par d'autres associations, et son insistance à donner une visibilité particulière aux problèmes spécifiques rencontrés par les familles les plus pauvres. Ce qui revient à définir plus explicitement quels sont les pauvres parmi les pauvres qui vont pouvoir bénéficier des mesures et politiques arrêtées : faut-il s'intéresser aux plus pauvres parmi les pauvres ou à ceux qui sont prêts à franchir le seuil pour sortir de la pauvreté ? Faut-il tenir les pauvres pour titulaires d'une expérience sociale, d'une culture, d'une « citoyenneté » sociale singulière à promouvoir ou comme les victimes ordinaires d'une injuste répartition de la richesse sociale ? Faut-il les contrôler en les assistant ou les assister dans leur libération des contraintes sociales et politiques que nos sociétés font peser sur eux ? L'enjeu, ici, au-delà de ses dimensions optionnelles en matière d'action publique, de mesures de lutte contre la pauvreté et l'inclusion sociale, est idéologique et, dans ce cas, foncièrement dichotomique.

Sans qu'il s'agisse d'une alternative de ce type, des enjeux, eux-mêmes idéologiques, peuvent émerger des réagencements, déplacements, innovations suscités par l'adoption des « bonnes pratiques » mises à l'honneur au niveau européen. La pratique du *benchmarking* produit aussi des effets de déstabilisation au sein des associations. Ainsi lorsque la direction d'une des associations rencontrées veut dévier une partie des vêtements récoltés vers des boutiques commerciales et s'ouvrir à la « bonne pratique » des *charity shops*, les bénévoles chargés localement des vestiaires destinés aux plus démunis résistent et contestent l'orientation centrale, déstabilisant ainsi l'unité idéologique de l'association, voire ses capacités propres d'action.

D'autre fois, le conflit idéologique se fait jour derrière les innovations technologiques proposées pour mieux suivre les populations accueillies. Ainsi l'adoption d'un logiciel interactif de suivi du public des centres d'accueil de l'une des associations étudiées peut-il faire éclater au grand jour le malaise des professionnels rompus aux méthodes « relationnelles » du travail social. Faciliter l'appropriation de l'outil et l'intervention de la personne concernée, prend alors l'allure d'une dépossession de compétences professionnelles. Régulièrement donc, des enjeux de cette nature apparaissent au détour des appréciations portées sur les opportunités, les ressources ou les contraintes attribuées au processus d'européanisation des politiques sociales.

2.2. Des statuts et structures organisationnelles à repenser

Sans qu'il y ait nécessairement de lien direct avec ce qui précède, les statuts et structures organisationnelles des associations peuvent être appelés à être repensés. Les statuts et structures organisationnelles hérités les rendent plus ou moins flexibles et donc adaptables aussi bien aux exigences fonctionnelles du niveau européen qu'aux nouvelles donnes nationales et, surtout, locales. Ces associations sont en effet plus ou moins décentralisées ou soumises à une autorité centrale. Les structures organisationnelles accordant une grande autonomie au niveau local butent sur la délégation centralisatrice réclamée par l'échelon européen, ce qui entretient à l'occasion un hiatus entre ce dernier et le niveau local d'action. De la même manière, l'échelon national de l'organisation se trouve-t-il facilement en porte-à-faux quand il lui revient d'impulser une participation européenne au bénéfice supposé d'associations locales qui n'en ont cure.

Les instances locales d'une association rencontrée, par exemple, sont toutes enregistrées comme associations autonomes, dont la coordination n'implique pas forcément la formulation de consignes contraignantes, ni de manière ascendante, ni de manière descendante. Ce qui laisse une grande autonomie à la fois aux instances centrales nationales pour envisager leur participation au processus d'européanisation et aux associations locales pour y participer, l'adapter à leurs pratiques ou, encore, l'ignorer.

Pour une autre association, la nécessité de se restructurer à l'échelle européenne, et donc avec des entités implantées dans d'autres pays membres, engendre une situation de porte à faux. Alors que leur action sociale se mène, comme c'est le cas en France, sur la base d'une séparation d'avec les activités congrégationnistes, la restructuration interne du mouvement rapproche les deux dimensions, ce qui crée un obstacle à l'obtention d'une direction unifiée en matière d'action sociale.

En somme, l'appel à participation aux structures européennes suscitées par la mise en œuvre de la MOC inclusion sociale et lancé en direction des « organisations de la société civile » a produit chez nombre de ces associations un véritable défi statutaire et organisationnel qui, parfois, a pu entraîner des tensions internes.

2.3. Une structuration et des identités professionnelles à réaménager

Autre écho patent du souffle européen sur ces organisations, la recomposition des savoir-faire et identités professionnels, lorsqu'ils sont mobilisés en leur sein. On l'a dit, ces organisations ont une histoire, parfois une longue histoire, dans le contexte

national français. Cela veut dire, entre autres choses, qu'elles ont dû composer avec les exigences étatiques et/ou corporatives. Leur statut juridique est encadré, certains de leurs intervenants professionnels peuvent être mandatés et/ou protégés professionnellement, leurs ressources pécuniaires régulièrement assurées par la puissance publique, etc. L'Europe, notamment avec la « directive services » de 2006[8], mais aussi la France avec ses Actes de décentralisation (1982-83 et 2004-05), ont quelque peu déstabilisé toute la construction historique de l'univers associatif dans le champ de l'action sociale. Dès lors, l'organisation en place, les identités professionnelles ou les compétences affichées par les membres ou les salariés, les façons de faire, les habitudes, les aménagements et arrangements singuliers, etc., peuvent se révéler être autant de rigidités, voire de résistances, à un changement appelé par la nouvelle conjoncture administrativo-politique issue des réagencements européo-nationaux. Surtout quand celui-ci tend à être perçu et compris comme « venu d'en haut ».

Par exemple, lorsque la direction d'une des quatre associations se voit enjointe de « faire remonter » l'information sur l'activité des délégations locales afin de fournir au gouvernement français des statistiques empiriques sur l'évolution de la pauvreté, ceci dans le but de satisfaire aux attentes évaluatives de niveau européen qui sont appliquées aux PNAI[9] nationaux, les bénévoles ont du mal à obtempérer et la statistique produite en souffre. Même son de cloche du côté d'une autre association lorsqu'elle entend changer les pratiques de ses intervenants sociaux, pour les adapter aux exigences comptables mais aussi à de nouvelles modalités de suivi et de « traçabilité » de l'action auprès de leurs publics, elle se heurte aux habitudes et manières de faire acquises par les intervenants.

Si donc nous parlons d' « identité » des associations, c'est bien parce que les processus dont il s'agit sont aussi complexes, imbriqués et évolutifs que l'est l'identité en général. Une « association », *a fortiori* lorsqu'il s'agit des plus grandes et des plus anciennes, ne représente pas un tout homogène. Certaines directions sont plus européophiles, voire explicitement mises en place dans un but d'européanisation et de réforme interne ; d'autres plus sensibles aux habitudes engendrées par l'histoire, plus à l'écoute des sensibilités de tel ou tel groupe professionnel. Certains échelons territoriaux des organisations associatives sont plus engagés dans la nécessité de l'Europe, d'autres mettent plutôt en priorité la fidélité aux engagements pris dans le passé, le service à la cause ou au bien de tel ou tel groupe social en difficulté.

---

[8] Cette directive s'inscrit dans le cadre de la « stratégie de Lisbonne » et propose quatre objectifs principaux en vue de réaliser un marché intérieur des services :
- Faciliter la liberté d'établissement et la liberté de prestation de services au sein de l'UE ;
- renforcer les droits des destinataires des services en tant qu'utilisateurs de ces services ;
- promouvoir la qualité des services ;
- établir une coopération administrative effective entre les États membres.

[9] PNAI = Plan national d'action pour l'inclusion sociale.

L'Europe sociale elle-même ne bénéficie pas systématiquement de légitimité auprès de tous les intervenants, surtout depuis le « virage » de 2005, elle est facilement soupçonnée de conduire à la destruction des traditions et politiques françaises engagées en matière d'action sociale, au profit d'une logique managériale et de l'efficacité à court terme.

Ambiguïtés, tensions, voire conflits, ponctuent donc ces décisions, et les évolutions auxquelles elles donnent lieu. Le terme de « dépendance de sentier » que nous avons employé dans le titre de cette section exprime ainsi non pas une impossibilité, ou une immobilité, loin de là, mais rappelle que la construction de tout processus historique, ou de toute trajectoire, procède des héritages d'un passé. Que le futur se compose sur le présent, sur les représentations, les discours, les habitudes, les compétences, etc., qui ont été engendrés et modelés, dans toute leur diversité. Pas de table rase, donc, mais bien des négociations, arbitrages, itérations. Ce qui ne récuse pas la possibilité de choix, d'adoption et d'adaptation, bien au contraire.

3. L'Europe de l'action sociale : ressources et opportunités

Les associations que nous avons rencontrées se disent toutes « interpellées » par l'Europe sociale. Ce qu'elles formulent en termes d'injonctions, d'incitations, de perception, en affirmant que « c'est désormais là que ça se passe », « par là que ça passe », ou encore qu'il « faut y être », pour influencer, participer aux négociations, aux groupes de pression, etc. Leur inclination européenne a pu être le fait de la direction nationale, ou a pu être effectuée par l'ensemble de la structure associative. Elle peut de ce fait engager toute la structure ou seulement une partie. Partant, différentes stratégies associatives à l'endroit des institutions européennes vont pouvoir être élaborées. Différents investissements dans ces institutions européennes vont avoir cours et produire des engagements que l'on peut dire être à géométrie variable.

3.1. Les institutions européennes comme destinataires d'activités de lobbying et les réseaux européens comme lieux de construction d'alliance

Le lobbying est l'une des modalités d'action adoptées par différents groupes d'intérêts, organisés en groupes de pression, de faire valoir leurs intérêts au sein d'un ensemble d'autres concurrents, eux-mêmes organisés en groupes de pression. Les associations engagées dans l'action sociale ne font pas défaut à cette tendance. Certains choisissent de s'adresser directement aux commissaires, ou aux parlemen-

taires, d'autres s'investissent de façon prioritaire dans les réseaux organisationnels associatifs ou thématiques, qui se sont développés sous le couvert des MOC, tout particulièrement à Bruxelles. Certaines associations voient dans les « réseaux européens », qui peuvent s'appeler : Plateformes, Programmes, *Networks*, et qui se sont établis dans l'orbite des « institutions européennes » ou pour satisfaire à certaines des « directives » issues notamment des Traités, des opportunités pour faire progresser leur plaidoyer auprès de celles-ci. Ainsi, la « Stratégie de Lisbonne » (2000)[10], de laquelle dérive la « MOC Inclusion sociale », a-t-elle produit nombre de réseaux qui entendent désormais peser sur les orientations des politiques sociales non seulement *in abstracto* au plan européen, mais, bien entendu, *in concreto* au plan national. Ces réseaux sont ainsi conçus comme des lieux d'amplification de pouvoir ou d'audience, et des opportunités d'alliance avec d'autres associations et partenaires susceptibles de défendre des positions proches.

Certaines associations ont choisi d'investir ces réseaux et agissent en vue d'arrêter des positions communes. Elles consacrent un temps assez conséquent dans la discussion et la rédaction de positions consensuelles au sein de ces réseaux. Certaines peuvent même chercher à faire passer des amendements à des propositions de loi ou à infléchir les directives cette fois en direction des institutions européennes (Parlement, Commissions). Une autre, en revanche, préfère faire porter ses efforts dans l'interpellation directe des parlementaires. Aussi, si l'une contribue directement à la rédaction de déclarations d'orientation dans le réseau « EAPN Europe »[11], une autre, également membre du réseau, va choisir de ne pas le faire et d'investir son énergie auprès des institutions politiques de l'Europe.

De fait, plusieurs associations ont choisi de contacter directement les parlementaires. L'une plutôt au moment des échéances électorales en leur écrivant des lettres et en organisant avec les candidats des réunions et débats sur les questions de pauvreté et d'intégration sociale. L'autre, de manière plus continue et soutenue va œuvrer à la formation de commissions parlementaires qui, sensibilisées sur ces questions de pauvreté et d'intégration sociale, seront à même de faire des propositions plus conformes aux attentes des ONG « sociales ».

Cette quête d'influence, au sein des réseaux mais aussi auprès des institutions et au service de la cause défendue par l'association, constitue une activité de lobbying dont les associations, dans leur ensemble, ont conscience qu'elle est appelée à se développer et à se professionnaliser. Pour autant, ces associations dont l'ambition est

---

[10] Pour une appréciation des résultats de la Stratégie de Lisbonne, on consultera Barbier J-C., (2010).

[11] EAPN : *European Anti-Poverty Network*. Les membres sont des réseaux nationaux de lutte contre la pauvreté ainsi que des organisations européennes dont l'objectif premier est la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Le slogan d'EAPN est « Pour une Europe sociale sans pauvreté ! ».

ainsi d'obtenir une forme de *voice* auprès des institutions et instances européenne, semblent bien souvent dépourvues quant aux moyens qu'il convient de consacrer pour y faire face. Ce sont en effet des compétences singulières, celle par exemple de « garder le lien », comme on nous le déclarera, avec les interlocuteurs, fonctionnaires ou politiques européens. C'est un complexe maîtrisé et organisé d'entregent, d'intervention, de permanence et d'information dont il faut pouvoir faire montre pour espérer avoir une quelconque influence. Autrement dit, à l'instar de ce qui se joue dans le champ économique, c'est d'une structure organisationnelle renouvelée dont les ONG « sociales » ont besoin pour assurer leur fonction de lobbying.

3.2. Les programmes européens comme opportunités

Par ailleurs, il émane des institutions européennes des domaines d'action qui prennent la forme de programmes, c'est-à-dire qui peuvent être appréhendés, pour un temps limité, comme un ensemble d'opportunités. Il s'agit donc à la fois d'activités accompagnées de financement ou d'une possibilité de rentabilité économique, et d'une forme de changement vécu comme européanisation de l'activité, ne serait-ce qu'au travers des alliances qu'elle suppose.

Il en va ainsi des activités de tri réalisées par certaines unités locales d'une des associations rencontrées, qui, en s'inscrivant ainsi dans une directive environnementale européenne adoptée par la France, deviennent un vecteur d'action sociale. Et ce, par le biais de la fondation et du fonctionnement d'une communauté d'insertion. Le même raisonnement vaut pour le programme de lutte contre la pauvreté des enfants pour une autre association, ou encore, pour la précédente, avec le programme de formation par lequel à l'occasion de la réalisation de « chantiers », se pratiquent des formes de réinsertion sociale. Donc, s'expérimentent des orientations d'action en conformité avec les principes arrêtés par l'association.

3.3. Les nouvelles méthodes de fonctionnement, d'évaluation et de management comme incitation à la réforme

Les orientations européennes en matière de protection sociale sont, pour partie, contenues dans des procédures. Elles sont, de surcroît, formulées en termes explicites de procédures : de convergence par exemple, *a fortiori* de Méthode ouverte de coordination (MOC). Ces procédures s'attachent à des objectifs, auxquels les pays membres doivent adhérer et sur lesquels ils doivent rendre des comptes, sans pour autant être dans un simple rapport d'exécution. Plus qu'un rapport d'obligation de mise en œuvre, elles engagent les différents participants à se convaincre qu'il leur

revient d'y participer de manière optimale. Sous l'œil panoptique des agences d'évaluation, tout de même.

Ces nouveaux modes de décision et de conception de l'action, à rapprocher du *new public management*, s'imposent aux associations par le biais notamment de leurs contrats de délégation, des modalités contractuelles qui accompagnent les subventions qu'elles reçoivent, voire de leur statut de représentants de la société civile, laquelle est, cette fois, à entendre comme la réunion des citoyens des États membres.

Ce cadre impose aux associations qui, jusqu'alors, ne semblaient s'autoriser que d'elles-mêmes, de rendre des comptes non à une autorité de tutelle, mais à une communauté abstraitement définie d'intérêts eux-mêmes circonscrits par des procédures toujours susceptibles de fluctuer. Liquides, aurait dit Zigmunt Bauman. Ce faisant, il revient aux associations de réformer, parfois en profondeur, leurs méthodes de gestion de leurs activités, de contrôle des actes de leurs membres, voire d'ajustement des actions qu'elles entreprennent aux finalités qu'elles visent *via* les objectifs affichés à l'échelle européenne. En somme, une cascade d'appréciations de l'efficience associative pèse sur chacune des initiatives qu'elles estiment pertinent d'engager.

Les cas de figure qui contraignent les associations à devoir rendre des comptes « efficients » sont désormais légions. Peu d'associations, dès lors qu'elles participent d'un programme quelconque d'action sociale, ne se trouvent exemptes de fournir des comptes de résultats qualifiés. À tout le moins doivent-elles justifier l'usage des subsides reçus, mais encore, et la vision européenne de l'évaluation peut ici changer les choses, le faire du point de vue des objectifs affichés dans le cadre des plans européens, quand bien même les subsides seraient-ils d'origine nationale. Telle association qui reçoit une subvention fixe par lit de CHRS, telle autre qui distribue des soupes et des colis alimentaires, sont tenues de rendre des comptes précis sur le nombre d'occupations ou de distributions effectuées. Une culture comptable s'impose ainsi à des associations qui longtemps, du moins localement, ne se souciaient guère de la précision de la chose. Le sens du « devoir » accompli pouvait suffire. Avec la logique comptable, il paraît passer au second plan et faire perdre la qualité de la relation avec les personnes aidées au profit du « chiffre ». La réformation des habitudes et des manières acquises en matière d'appréciation de l'efficience de l'action associative apparaît comme un corollaire de l'européanisation des politiques sociales. En quelque sorte, une illustration de la « tyrannie des normes secondaires » aurait dit Michel Chauvière (2007).

L'Europe sociale ouvre donc de nouveaux territoires d'action, d'alliance et de militantisme, mais aussi de nouvelles contraintes et partant de nouvelles possibilités de résistance. On constate par exemple que, dans les associations, on a une sorte de scission entre l'étage européen, souvent représenté ou installé à Bruxelles, et l'étage opérationnel de l'action sociale, plutôt implanté au plan local, et multipliant les partenariats avec des organisations et institutions locales. Certaines directions nationa-

les se trouvent donc en position de devoir faire tampon, d'être une interface ou encore d'être des médiateurs entre les différents niveaux de leur structuration propre. Elles incitent, poussent, freinent, adaptent, l'européanisation de leur association, en termes d'action, d'orientations, de manières de faire, de professionnalisation, etc. Elles se trouvent ainsi devoir jouer un rôle, qui ne relevait pas de leur mission première, celui d'être des agents de transmission de ce qui se décide hors d'elles-mêmes.

Conclusion : diversité de postures et des stratégies

Cette communication entend donc bien se situer dans le cadre du thème 1 de l'appel à propositions : *Normes et politiques européennes*. C'est en effet l'impact des normes européennes en matière de politique et d'action sociale que nous avons interrogé, et cela, à travers le prisme des stratégies et de l'action d'associations jouant un rôle majeur dans le champ de la lutte contre la pauvreté et les exclusions. Nous avons été amenés, de ce fait, à poser la question de la volonté et la capacité adaptative de ces organisations, lesquelles doivent tenir compte de leurs propres impératifs d'action et options idéologiques. Ces derniers étant dictés autant par la conjoncture sociale, appréciée en termes d'accroissement et de diversification des situations de pauvreté et d'exclusion, que par leurs convictions historiquement héritées, leurs schémas organisationnels et leurs domaines d'engagement privilégié.

Si les associations françaises ont traditionnellement joué un rôle important, fort diversifié et évolutif dans la lutte contre la pauvreté et ce qui longtemps n'était pas désigné comme « exclusion sociale » mais comme misère, marginalité, inadaptation, etc., elles semblent toujours devoir poursuivre cette mission, ne serait-ce qu'au titre de leur fonction de représentantes de la « société civile », instance explicitement convoquée pour former le nouvel ordre politique et la nouvelle citoyenneté européens. Mieux, si l'on peut caractériser le rôle historiquement joué par les associations sous trois angles : une dimension territoriale, locale, de lien et de contrôle social, d'une part, une dimension de partenariat des pouvoirs publics, d'autre part et, enfin, une dimension d'offre de services, aucun de ces rôles ne semble devoir être récusé, ni même disqualifié, avec l'européanisation des politiques sociales. On a même vu que ces dimensions se retrouvaient aujourd'hui dans leurs postures et stratégies face aux contraintes, ressources et opportunités ouvertes par le processus de convergence européenne.

En somme et pour conclure en cinq points, nous pouvons considérer que l'analyse de la place des associations dans le processus d'européanisation des politiques sociales doit :

- Prendre en compte l'historicité de ce processus et son déroulé, les héritages et la façon dont le passé peut se trouver convoqué pour justifier de la posture présente, et ceci non seulement à l'aune des processus européens abordés ici, mais à l'échelle, infiniment plus longue, de la constitution et des transformations de ce qui est qualifié de « société civile ».

- Faire attention de ne pas verser dans l'illusion de la monstration aveuglante, de ne pas tomber dans le piège d'un biais méthodologique pourtant bien connu : celui qui consiste à écarter et à oublier tous ceux que l'on n'a plus devant les yeux. Cécité née du trop plein de visibilité, en quelque sorte. Celle qui, ici, reviendrait à gommer le fait que n'allant voir que des ONG ou associations représentées à Bruxelles, nous ne voyons plus les autres et leur possible désaccord, leur probable dissonance voire leur franche hostilité avec les procédures *soft* de la *Méthode* européenne. Produisant de ce fait l'impression que, malgré les différences, voire les différends, toutes les associations sont à considérer sur un pied plus ou moins d'égalité à l'égard de la nécessité de rejoindre le chœur européen en matière de politique et d'action sociale. C'est ainsi faire fonctionner l'idée de consensus de manière somme toute mécanique et minimaliste. Ce dit consensus ne représenterait ou n'aurait cours qu'entre ceux qui y sont ou y restent. Les autres sont *de facto* hors consensus. Pour autant, ne seraient-ils pas à compter dans une forme explicite d'opposition, un *exit* significatif ? La seule *voice* audible n'est peut-être pas simplement celle du *loyalty*, pour reprendre à notre compte les catégories de Hirschman[12].

- Prendre en compte également que l'*exit* peut être non voulu, mais le résultat des processus de sélection, de concurrence et de normalisation grâce auxquels certaines associations peuvent parvenir aux instances nationales ou européennes, alors que d'autres, les plus nombreuses, sont écartées ou se considèrent mal représentées par les plus grosses et plus puissantes.

- S'interroger sur le trop plein d'évidence que reçoit la « société civile » que l'on dit se constituer par ces processus d'européanisation et leur *soft law* opératoire, telle la MOC inclusion sociale. Il n'est pas certain, en effet, que celle qui se met en place dans les faits soit celle qu'appellent de leurs vœux les associations, y compris celles qui participent à l'européanisation. Leur opposition *politique*, comme leur participation active, s'enracinent bien souvent dans cette conviction que la société civile qui émerge aujourd'hui

[12] Voir Hirschman A., (1970).

de cette Europe sociale est tout autre que celle à laquelle elles aspiraient. Et tout autre que celle sur laquelle elles se sont construites et ont gagné leur légitimité.

- Penser l'« européanisation » comme un processus complexe, difficilement perceptible à l'analyse, qui entremêle passé, présent et avenir, des dimensions institutionnelles, des registres d'action, des stratégies de nature politique ou idéologique, des postures énonciatrices *ex cathedra* et des représentations diverses et variées, parfois seulement implicites. Un processus aussi qui engage la formation de modèles de politiques publiques et d'intervention sociale, et qui contribue à transformer, peut-être profondément, les modèles de protection sociale encore en vigueur nationalement.

Bibliographie

Badel M., (2003), « La lutte contre l'exclusion dans l'Union européenne », *Revue de droit sanitaire et social*, n° 3, pp. 363-388.

Barbier J.-C., (2010), « "Stratégie de Lisbonne" : les promesses non tenues », *Revista delle Politiche Sociali*, n° 1, à paraître.

Chauvière M., (2007), *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*, Paris, La Découverte.

Curap P., (1986), *La Société civile*, Paris, PUF.

Heidenreich M., Bischoff G., (2008), "The Open Method of Co-ordination : A Way of Europeanization of Social and Employment Policies ?", *Journal of Common Market Studies*, vol. 46, n° 3, pp. 497-532.

Hirschman A., (1970), *Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, Massachusetts, Havard University Press.

Kerschen N., (2005), "The social partners in coordinated employment strategy. Specific guidelines and national action plans for employment" in De Schutter O., Deakin S. (Ed.), *Social Rights and market forces : is the open coordination of employment and social policies the future of social Europe ?*, Bruxelles, Bruylant.

Kerschen N., Roussel-Verret I., (2007), « À la recherche de la société civile dans le cadre de l'Union européenne. Des discours à l'action », Contribution au Colloque organisé à Florence (Italie) en juin 2007 par la Maison de l'Europe Contemporaine (MEC) de l'Université de Paris Ouest Nanterre La Défense, Ronéo.

Volery I., (2005), « De l'action publique aux dynamiques intermédiaires » in Filâtre D., de Terssac G. (Dir.), *Les dynamiques intermédiaires au cœur de l'action publique*, Toulouse, Octares, pp. 19-35.

Gestion de projet dans le secteur non marchand : mise en perspective franco-néerlandaise

Jacqueline DE BONY[1]

Résumé

Initialement conçue pour les organisations marchandes, la gestion de projet s'est largement répandue dans le secteur non lucratif. Cette évolution sectorielle pose la question de la compatibilité entre logique de projet et logique non marchande ainsi que des conditions qui favorisent leur conciliation.

La publication intègre deux séries de travaux ethnographiques réalisés aux Pays-Bas et en France, l'une sur le management de projet dans des organisations non marchandes et l'autre sur la construction de l'accord. Le travail révèle une congruence entre logique projet et consensus néerlandais et relève les contradictions entre gestion de projet et logique de métier française. Elle discute l'impact de la construction de l'accord sur l'appropriation des pratiques gestionnaires dans les secteurs marchand et non marchand.

Abstract

Although initially designed for the market sector, project management is widely extending to non profit organizations. This evolution raises the question of the compatibility between project and non profit logics and the conditions that allow their conciliation.

The paper integrates two ethnographic research, one on project management in non profit organizations in the Netherlands and in France and another one on the construction of agreements in these two countries. The research put into light the congruency between the logics that frame project management and Dutch consensus. It reveals the frictions between project management and French "logique de métier". It further discusses the impact of the construction of agreements on the integration of managerial practices in profit and non profit organizations.

[1] Chargée de recherche au CNRS, Dr. Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE, CNRS/CNAM), Paris (France) j@jdebony.com

Introduction

Initialement destinée au secteur marchand, la gestion de projet est aujourd'hui très largement mobilisée dans le champ non lucratif. Si elle est bien adaptée à la création d'un produit, son utilisation dans le secteur non marchand ne va pas toujours de soi. Comment, par exemple, mesure-t-on la performance d'une association ? Comment évaluer un trajet de réinsertion sociale ? C'est la compatibilité et le mode de conciliation entre des objectifs non lucratifs et la performance gestionnaire qui sont ici interrogés.

Ces questions sont d'autant plus pertinentes dans un contexte d'internationalisation et de globalisation qui gagne aussi le secteur non lucratif. Ces questions sont encore plus pressantes dans un contexte de crise économique. Avec un objectif d'optimisation des coûts, de la qualité et du temps, la gestion de projet apparaît comme un moyen de contenir ou de limiter la crise.

Le discours managérial dominant nous enseigne que les « bonnes pratiques » sont valables dans tous les coins de la planète. Pourtant, quand on se donne la peine d'aller sur le terrain pour les observer en détail, une autre réalité se dévoile. Si un dispositif de gestion se montre efficace dans le contexte au sein duquel il a été élaboré, son transfert dans un autre univers de sens ne va pas de soi (Bourguignon, et al, 2004). Une pratique importée n'est appropriée que si elle reçoit un écho favorable au sein du groupe qui l'utilise (Henry, 2003). Non seulement l'universalité de ces pratiques est mise en cause mais certains auteurs parlent même de modèles nationaux de gestion (Campagnac, Winch, 1998).

L'intérêt pour la gestion de projet est aussi motivé par le regard français. Alors que le projet a été facilement importé en Europe du nord, sa pénétration dans les pays latins est plus lente. Le « Project Management Institute » mesure un indice de déploiement[2] du management de projet quatre fois plus fort aux Pays-Bas qu'en France (Brédillet, et al, 2010). La France connaît un courant académique très critique du projet (Bloch, et al, 2001 ; Boltanski, Chiapello, 1999 ; Segrestin, 2004) tandis que la littérature néerlandaise n'est que favorable au projet (Bakker, Louweret, 2001 ; Bos, Harting, 1999 ; Wijnen, et al., 1989). Il paraît donc utile d'explorer les facteurs qui facilitent ou entravent l'intégration du projet dans ces deux contextes nationaux.

Cette mise en perspective franco-néerlandaise s'articule donc autour de deux questions corollaires. Quelles sont les conditions qui facilitent l'appropriation de la gestion de projet dans les organisations non lucrative ? Quel est l'impact du contexte politico-culturel sur cette appropriation ? La littérature sur la gestion de projet dans le secteur non marchand est encore rare. Il paraît donc utile d'étudier le transfert de

[2] L'indice de déploiement du management de projet est calculé sur la base du nombre de managers certifiés à utiliser la gestion de projet dans un pays.

cette pratique vers le secteur non lucratif en fonction du contexte politique et sociétal selon une perspective franco-néerlandaise.

La première section de ce texte récapitule les éléments sur la gestion de projet et le secteur social avant de décrire la méthode de recherche. La deuxième section résume une recherche antécédente sur l'appropriation de la gestion de projet au sein d'une équipe de recherche franco-néerlandaise. Ensuite le texte se resserre sur le secteur social. Il compare des appels à projets français et néerlandais et les positions des porteurs de projets. La dernière section discute l'impact de la forme de l'accord sur l'appropriation de la gestion de projet dans le secteur non marchand.

1. Gestion de projet, secteur associatif et méthode de recherche

1.1. Gestion de projet

La gestion de projet s'est développée dans les années 50 aux États-Unis dans un contexte de forte croissance économique. À l'origine, elle ciblait l'élaboration de nouveaux produits puis s'est étendue à l'amélioration des structures, des processus et des compétences. Le projet sert à optimiser le fameux « triangle de fer » associant coût, qualité et temps (Lewis, 2005). La gestion de projet a pris un essor considérable dans les dernières décennies en s'élargissant aux niveaux international et supranational (Lundin, Midler, 1998). L'ampleur des fonds publics accordés au secteur non lucratif a aussi entraîné l'extension du projet au monde des associations. Ces débordements à la fois géographiques et sectoriels incitent d'autant plus à explorer les aspects contextuels du projet.

Un projet est une situation unique qui répond à un problème ciblé et se déroule dans un temps limité. Il est caractérisé par une définition précise des objectifs à atteindre, des moyens utilisés et des résultats escomptés. Le projet est un contrat, un échange entre un financement et une réalisation mais, contrairement au contrat entre employeur et employé, le projet porte sur une action collective. Un projet est aussi un processus temporel, jalonné d'étapes qui fédère des spécialistes uniquement pendant sa durée. L'équipe est directement placée sous l'autorité de la direction qui pilote et évalue le travail. Le projet transcende les segmentations hiérarchiques et repose sur une égalité entre les participants[3]. Perçu à l'origine comme un moyen de

[3] À l'exception du chef de projet, tous les participants sont égaux devant le projet indépendamment de leur position hiérarchique dans l'organisation.

structurer le travail, le concept a évolué vers une façon de travailler, une manière de percevoir le travail et certains vont même jusqu'à parler de société de projet (Lundin, Söderholm, 1998).

1.2. Secteur associatif

Le secteur associatif a pris une importance considérable sur le plan économique et social. En France, plus de 70 000 associations se créent chaque année et plus d'une personne sur deux est membre d'une ou plusieurs associations. Celles-ci représentent 3,4 % du produit intérieur brut et plus d'un million d'emplois en équivalent temps plein (Debbasch, Bourdon, 2006). Les associations constituent donc un véritable marché tout en se distinguant de celui-ci puisqu'elles poursuivent des objectifs non mercantiles et ne partagent pas leurs bénéfices.

Les formes associatives ne sont pas sans liens avec les traditions politiques des États-nations. Certains pays comme l'Allemagne ou les Pays-Bas profitent d'une longue expérience associative. En France, la tradition jacobine a longtemps limité le développement associatif mais les dernières décennies ont connu un « boom associatif » comblant ce retard. De même, les orientations prises par les associations vis-à-vis des pouvoirs publics varient selon les pays. Aux États-Unis, les associations pallient l'absence de l'État ou ses carences dans de nombreux domaines tels l'éducation et la santé. En Europe, la forme de ces partenariats varie en fonction des systèmes de protection sociale en vigueur (Archambault, 2007).

L'injonction à la bonne gouvernance a gagné le secteur des associations (Hoarau, Laville, 2008). Nombre d'entre elles ont rédigé des chartes qui précisent leur projet en insistant sur la qualité des services rendus. Sous l'effet de la Loi organique relative aux Lois de finance, les associations qui bénéficient d'un financement public sont tenues de présenter leurs comptes en termes de destination et de nature de la dépense. Ces comptes doivent s'accompagner d'indicateurs de résultats permettant de mesurer les performances (Institut français des administrateurs, 2009 ; Archambault, 2006). Les associations doivent montrer l'efficience de l'organisation et la qualité de leur gestion (Laville, Marchand, 2009). Pour y parvenir, elles mobilisent les pratiques en vigueur dans le secteur marchand et, en particulier, la gestion de projet.

1.3. Méthode de recherche

Cette recherche cible le lien entre la gestion de projet et le contexte politique et sociétal dans lequel cette pratique est appliquée. Elle mobilise une approche ethnographique phénoménologique et interprétative aux niveaux micro et macro. Elle em-

prunte la « description épaisse » à Geertz (1975) et la démarche interprétative à d'Iribarne (1989). Elle définit la culture comme un système de catégories et d'arbitrages qui conditionnent l'interprétation de la réalité (Benedict, 1934). La recherche tire aussi parti du lien entre une pratique de son exercice et le contexte politique et institutionnel dans lequel elle s'inscrit (Douglas, 2000 ; Maurice, 2008). L'approche retenue est donc la microanalyse de cas pertinents et leur intégration au niveau macro dans le contexte sociétal correspondant. La comparaison entre les deux contextes nationaux correspond à une mise en perspective et non une comparaison sur la base d'indicateurs communs quantifiables.

Au niveau opérationnel, la recherche s'appuie sur l'analyse détaillée des documents du projet en langue indigène, des observations en situation et l'interprétation d'entretiens non directifs et récurrents des acteurs du projet. Le travail est complété par une recherche en littérature sur la gestion de projet et les facteurs contextuels associés. Le travail est renforcé par une recherche sur la construction de consensus aux Pays-Bas et sa transmission (de Bony, 2008), les processus décisionnels en France et aux Pays-Bas (de Bony, 2007) et, plus généralement sur le mode d'insertion de l'individu dans la collectivité (de Bony, 2010).

2. Ethnographie d'un projet de recherche franco-néerlandais : impact du consensus sur la gestion de projet

2.1. Gestion d'un projet de recherche franco-néerlandais

À la fin des années 1990, la Communauté européenne ne finance pas encore de projets de recherche dans le secteur économique qui nous intéresse. Anticipant le futur, l'institut néerlandais que nous appelons « *Doel* » (*Doel* se traduit par objectif) et son équivalent français « Met » (pour métier) décident de monter des projets de coopération bilatéraux susceptibles d'évoluer à terme vers des projets européens. Le premier projet qui se déroule entre 2000 et 2004 vise à développer un produit innovant satisfaisant à la fois le consommateur, le citoyen et répondant aux exigences écologiques du moment.

Ce projet étant cofinancé par les directions des deux instituts, il n'y a pas de tiers payeur imposant ses règles et les deux partenaires ont également droit au chapitre quant à son déroulement et sa gestion. Une telle situation est propice à l'émergence de singularités indigènes qui demeurent souvent larvées lorsque le projet est financé par un financeur externe. De plus, lors d'une première expérience de coopération, les attitudes natives peuvent s'exprimer en toute naïveté.

Dans le cadre de cette coopération bilatérale, Doel propose d'appliquer sa gestion de projet, c'est-à-dire, une durée de quatre ans, un plan de travail détaillé, des rapports d'étapes annuels et un processus d'évaluation et pilotage adapté au caractère bi-national du projet. Chaque rapport annuel sera évalué par deux experts au sein de chaque institut, les commentaires seront combinés et intégrés sous forme d'une évaluation commune ratifiée par les deux directions. L'évaluation sera rapidement transmise au chef de projet pour une application sans délai des recommandations.

Que se passe-t-il en réalité ? Met n'applique pas la procédure d'évaluation et de pilotage proposée par Doel. Les rapports d'étapes sont systématiquement écrits par le responsable néerlandais, son homologue français signe en ajoutant parfois quelques lignes. À l'exception d'une évaluation go/no-go stipulée dans le contrat du projet, la direction du Met n'évalue pas les rapports d'étapes. Elle peine à trouver des évaluateurs, les documents se perdent et, après plusieurs relances du Doel, donne un avis favorable sans réellement examiner le document.

Par souci de concision nous ne rapportons ici que les positions des deux directions sur la gestion de projet. La position des chercheurs sur le projet et sa gestion est détaillée dans d'autres publications (de Bony, 2008 ; 2010). Le directeur financier du Doel ne peut pas comprendre que le Met finance un projet sans l'équiper d'outils de contrôle. Il dit : « Ils n'ont pas d'appareils, ils n'ont pas de système ! ». Il donne son interprétation de la position de la direction du Met en matière d'évaluation et de pilotage : « Ils n'oseraient pas juger ou examiner le travail des scientifiques. À la direction du Met, ils n'oseraient pas y mettre les mains voilà mon impression ! Et donc ils laissent cela à notre charge et disent : Si vous voulez conduire ces pilotages allez-y ! Et si vous avez des documents hé bien, nous signerons notre accord ».

La direction du Met, livre une autre interprétation de la situation. Elle dit qu'il existe « plusieurs manières de considérer un projet » mais c'est surtout l'évaluation qui est mise en cause. On parle de « la quantité de temps et d'argent investis dans une procédure dont l'efficacité reste encore à prouver, de la difficulté à trouver des évaluateurs réellement compétents sur le projet à évaluer ». On rit en évoquant la possibilité « qu'une moitié de l'institut passe son temps à évaluer l'autre moitié ». On propose des solutions plus simples telles que « faire confiance aux équipes qui ont déjà produit de bons résultats ». On met en cause la pertinence de l'évaluation en cours de projet, la lourdeur des procédures, et leur inefficacité.

L'évaluation ne cible pas les mêmes réalités dans les deux instituts. Pour la direction du Doel, l'évaluation en cours de projet (évaluation formative) permet de contrôler que le processus tourne bien et donc que le financement est bien utilisé. Pour la direction du Met, c'est le résultat qui compte et non le moyen d'y parvenir. La hiérarchie se tient à distance pour garantir l'autonomie des acteurs dans l'exercice de leur activité.

Formellement, l'association entre la gestion de projet et l'exercice de la recherche est source de tension. En effet, le projet exige d'anticiper des résultats alors que la

recherche est marquée par la contingence de ceux-ci. Les deux instituts perçoivent et gèrent différemment ce paradoxe. Côté français, on évacue les aspects managériaux qui interfèrent avec la logique de métier en vigueur alors que, coté néerlandais, cette tension n'est même pas évoquée. Qu'est-ce qui permet à l'équipe néerlandaise de réconcilier la gestion de projet et l'activité de recherche ? L'hypothèse de recherche que nous allons maintenant tester est que la capacité d'appropriation de la gestion de projet est en lien avec la forme de l'accord en vigueur dans le contexte d'application.

2.2. La construction de consensus aux Pays-Bas[4]

Aux Pays-Bas, la décision n'est pas perçue comme une sélection ou un tri mais comme un processus collectif menant à une solution fédératrice. Si le consensus n'est pas toujours atteint, le processus est systématiquement engagé dès que plusieurs personnes sont concernées par une question. Ce processus se déroule à l'identique dans une entreprise ou une association de bénévoles (Shetter, 1997).

Le processus de décision néerlandais est jalonné de réunions formelles entrecoupées de discussions informelles. Ces réunions font l'objet de règles très strictes : une structure hiérarchique avec un président et un secrétaire, un ordre du jour détaillé (parfois minuté), distribué à l'avance et suivi à la lettre, un rapport détaillant les actions à conduire par chacun et servant de référence pour la réunion suivante (Van Vree, 1999). Le président n'a pas de pouvoir décisionnel particulier, il est uniquement chargé de la qualité du processus (Van Lente, 1997). En cas de désaccord, il donne un délai de consultation ou bien désigne une commission pour traiter le problème. Dans un déroulement normal, les points de vue se rapprochent au cours des rencontres et une solution commune s'élabore qui conduira à l'arrêt des points d'actions (Huisman, 2001).

Le processus de décision consensuel s'interprète comme une situation collective comportant une étape individuelle (Benders, et al, 2000). Chacun est en droit de s'exprimer et chacun sera écouté. Au-delà du recueil des avis, la consultation symbolise le respect de la personne et de sa parole. La décision est cependant arbitrée par le groupe. En effet, un choix collectif est jugé préférable à une proposition individuelle (Van Lente, 1997). Pendant la décision, l'individu relativise sa position et fait des compromis pour établir la solution la meilleure pour le groupe et la mettre en œuvre. L'étape de la décision s'inscrit dans le registre de l'intérêt collectif.

Le consensus opère une scission entre consultation et décision, entre la pensée (hautement individuelle) et l'action (arbitrée par le collectif). Cette séparation re-

[4] La recherche décrite dans cette section a déjà fait l'objet de publications (de Bony, 2007, 2008).

quière l'assistance d'une série de dispositifs sociaux : droit au désaccord, égalitarisme, sociabilité, conformisme, pragmatisme, objectivité, contrôle émotionnel (Lijphart, 1968). Ces dispositifs agissent de concert en découplant l'expression de l'opinion de la prise de décision, en limitant la zone de rencontre entre position individuelle et collective ou en neutralisant leur conflit potentiel.

Dans cette perception de l'accord, le débat apparaît comme un « chaînon manquant ». En effet, pendant la consultation, une opinion est respectée comme le propre de la personne qui la livre. Elle n'a donc pas à être discutée, critiquée ou débattue. Puis, lorsque le groupe se met en quête d'une direction commune, le débat n'est pas bienvenu car il entrave la fédération des positions. L'ensemble du processus exclut la possibilité de défendre un point de vue individuel en tant que tel. Le consensus évite le débat sans jamais l'interdire. On entrevoit déjà combien cette articulation très lâche entre le sens et l'action est favorable à l'appropriation des pratiques gestionnaires. On conçoit aussi le contraste avec la perception française de la décision comme indiqué dans le tableau 1.

2.3. Logique de projet et logique consensuelle

La gestion de projet et de la construction de consensus vont de pair au niveau opérationnel et symbolique. Comme le consensus, le projet est un processus temporel, jalonné d'étapes et ciblant une construction commune (Garel, et al., 2004). Comme le consensus, le projet est arbitré par l'intérêt collectif. L'individu est impliqué, mais il est capable de se retirer au profit de l'action collective. Le projet transcende les segmentations hiérarchiques et place les participants sur un même pied d'égalité à l'exception du chef de projet (Bloch, et al, 2001). De même, l'évaluation est gouvernée par un principe d'égalité entre les personnes. Le consensus repose aussi sur l'égalité de parole entre les participants.

Qui est socialisé au consensus s'approprie la gestion de projet en mobilisant les dispositifs sociaux dont il est coutumier (dispositifs consensuels). En assouplissant le raccord entre la pensée et l'action, ces dispositifs consensuels neutralisent la tension entre logique managériale et logique professionnelle (de Bony, 2008).

2.4. Logique de projet et logique de métier française : pierres d'achoppements

La critique de la gestion de projet par les Français est légitime dans le cadre d'une logique de métier. Pour eux, une description précise des tâches ou des fonctions est plus une entrave à l'autonomie qu'un gage de sécurité (d'Iribarne, 2006). L'assujettissement à une temporalité stricte ou à un processus rigide est peu compa-

tible avec la marge d'initiative offerte à l'individu dans une logique de métier (Segrestin, 2004).

Le postulat d'égalité qui régit le projet télescope la forme française de la hiérarchie. En France, la hiérarchie demeure à distance des individus afin de leur laisser de l'autonomie dans leur travail (Segal, 1987). Dans un tel contexte, le pilotage ou l'évaluation d'un projet en cours se présentent comme des ingérences (Dejours, 2003). Dans une logique de métier, l'individu fait corps avec son activité et il en est individuellement responsable. Ce lien plus ferme entre l'individu et son activité se concilie mal avec la forme de la coopération exigée dans une logique de projet. L'insertion de l'individu dans la collectivité est moins duale ou plus centrale que dans le contexte consensuel, ce qui limite l'appropriation de la gestion. L'ensemble de ces résultats est rapporté dans le tableau 1.

3. Gestion de projet et secteur associatif : mise en perspective franco-néerlandaise

Dans une étape suivante, nous nous éloignons autant que possible du secteur marchand afin d'étudier la gestion de projet dans un contexte qui lui est formellement peu propice. Nous retenons l'insertion sociale et le secteur associatif et mettons en perspective un projet néerlandais et un projet français. La formulation des appels à projets est particulièrement instructive en la matière.

3.1. Projet de réinsertion sociale aux Pays-Bas

Dans le secteur social, les formulaires d'appels à projets néerlandais sont à peu près standardisés[5] et nous rapportons la traduction de l'un d'entre eux dans le tableau 2. Cet appel à projet de la ville d'Amsterdam subventionne des activités pour des handicapés ou des personnes âgées. Destiné à des handicapés psychiques, le projet analysé (30 000 euros pour 2 ans) consiste à réparer des bateaux et les utiliser pour des promenades récréatives.

La réponse à cet appel d'offre (non retransmise par souci d'anonymat) respecte fidèlement cette structure. Elle est précise, succincte (moins de deux pages) et s'ajuste exactement aux questions posées y compris lorsque celles-ci s'accordent mal au projet. Le formulaire éclaire bien la perception de l'évaluation aux Pays-Bas : Quand et comment le projet est-il évalué ? Comment mesurez-vous les résultats ? Si vous ne

[5] On peut trouver sur internet de nombreux appels à projets correspondant à ce format de questions.

mesurez pas les résultats, quelle en est la raison ? Ces questions laissent entendre qu'un projet de réinsertion sociale est quantifiable. Un œil français ne manque pas de remarquer le nombre de questions portant sur le « comment » par rapport à celles portant sur l'objet du projet. La formulation de cet appel à projet est en grande partie arbitrée par des impératifs gestionnaires.

Le discours de la porteuse de ce projet est rapporté dans le tableau 3. Il illustre particulièrement bien sa perception de la gestion de projet et les catégories symboliques qu'elle mobilise à cet effet. La réponse à l'appel à projet est vue comme un art : l'art de montrer au bailleur de fond son intérêt à passer par un projet ; l'art de satisfaire les attentes en termes de résultats : montrer la valeur ajoutée pour l'individu, l'organisation et la société ; l'art de se plier à la mesure du résultat. S'il faut quantifier la réinsertion, on construit une échelle de mesure. On peut parler ici d'une interprétation consensuelle du management de projet car elle est arbitrée par l'intérêt collectif.

3.2. Projet de développement social local en France

Nous avons retenu un projet français comparable au projet néerlandais en termes de financement (30 000 euros pour 2 ans) et d'activités. Ce projet cible la construction de lien social dans une tour d'un quartier sensible dans une grande ville. Il finance des initiatives « portées par les habitants pour les habitants » telles une exposition de photos des résidents, l'aménagement de l'arrière cour de l'immeuble, l'organisation d'événements festifs, de promenades de quartiers, de jeux de société, etc.

L'appel d'offre provient d'un fonds pour l'innovation sociale et nous en rapportons les termes dans le tableau 4. On remarque son caractère descriptif et son orientation sur l'objectif. Le formulaire demande de décrire les moyens utilisés pour « réussir le projet et atteindre les résultats annoncés ». Le contraste entre les deux appels à projets concerne surtout l'évaluation. Si le formulaire français se renseigne sur le suivi du projet : « Décrivez comment le projet sera suivi tout au long de sa réalisation », il ne contient pas de rubrique sur l'évaluation et le terme n'est même pas mentionné par le bailleur de fonds.

La réponse à cet appel d'offre indique l'existence d'un comité de pilotage qui évalue l'impact des activités. Cependant, le comité de pilotage en question n'intègre que des acteurs du projet et les évaluations qui sont à usage interne. Il s'agit en réalité d'un comité de fonctionnement interne dans lequel le bailleur de fonds n'intervient pas et non un comité de pilotage « sensu stricto ».

Le discours de la porteuse de projet n'a jamais fait référence à l'existence d'un processus d'évaluation alors que ce projet se déroule depuis plus de six mois. Elle dit occasionnellement que ce projet est de deux ans non renouvelable et qu'il va fal-

loir se mettre en quête d'une autre source financière pour pouvoir pérenniser l'expérience. Aucun des partenaires qui participent à ce projet (bailleur social, professionnels associatifs, habitants engagés dans le projet) n'ont prononcé le terme évaluation dans leurs entretiens.

La formulation de l'appel d'offre et le discours des acteurs de ce projet rappellent fortement la position de la direction du Met lors de la coopération franco-néerlandaise précédemment décrite. Le bailleur de fonds finance un projet dont les objectifs et les moyens correspondent à ses attentes, puis il se retire sans équiper le projet d'outils de contrôle. Les acteurs en charge du projet n'attendent pas de conseils des financiers sur la manière de procéder car c'est là leur métier. On voit encore l'achoppement entre logique de métier et logique de projet.

4. Discussion

Les résultats mettent en lumière la manière dont le consensus facilite l'appropriation du projet et révèlent la difficulté à intégrer le projet dans le cadre d'une logique de métier. Aux Pays-Bas, la réception favorable au projet touche à la fois le secteur marchand et non marchand y compris dans le cas de situations telles que la réinsertion sociale, formellement peu compatible avec la gestion de projet. En France, la gestion de projet ne va pas de soi dans le secteur marchand et se révèle problématique dans le secteur social. Les acteurs ont tendance à évacuer ou à adapter à leur manière le pilotage et l'évaluation en cours de projet. Ces résultats tendent à indiquer que la contribution sociétale prédomine sur la contribution sectorielle ou organisationnelle. Nous travaillons sur d'autres terrains pour pouvoir confirmer notre hypothèse.

Pour cerner l'origine du contraste entre les deux contextes, nous avons testé l'hypothèse de l'enracinement de la gestion de projet dans la forme de l'accord. Les résultats révèlent qu'un accord portant sur les actions et un processus décisionnel de type fédératif facilitent l'intégration du projet. Au contraire, un accord portant sur les principes et un processus décisionnel de type sélectif limitent l'appropriation de la pratique. Plus politique que pragmatique et laissant place au débat d'idées, la forme française de l'accord mobilise une articulation plus ferme entre la pensée et l'action et une insertion plus centrale de l'individu dans la collectivité. Cette forme de l'accord est trop rigide ou pas assez souple pour répondre aux exigences de la gestion de projet. En d'autres termes le projet se concilie mieux avec une décision pragmatique que politique.

Le consensus est un mode de régulation séduisant car il a la capacité de gérer une grande hétérogénéité de situations et d'acteurs. Cependant ce mode de gestion de la diversité est bien loin d'être universel. Il favorise le pragmatisme au détriment du

politique ce qui n'est pas neutre au niveau éthique. En période de crise, on peut être tenté de miser sur la gestion de projet et imposer ses règles « sensu stricto » dans l'objectif de limiter les coûts. En rigidifiant les procédures, on diminue d'autant les marges d'appropriation du projet dans des contextes mal appropriés à cette pratique. Compte tenu de l'enracinement du projet dans la forme de l'accord, il apparaît préférable de respecter le contexte plutôt que de tenter d'imposer la pratique surtout dans le secteur social.

Bibliographie

Archambault E., (2006), « Les institutions sans but lucratif en France. Principales évolutions sur la période 1995-2005 et défis actuels », présenté au *XX^e colloque de l'ADDES*, Paris, 7 mars & hal SHS 119278.

Archambault E., (2007), « L'économie sociale en France dans une perspective européenne », présenté au First International Ciriec Research Conference on Social Economy, Victoria, Canada, 22-25 octobre.

Bakker K., Louweret M., (2001), *Managen met verbeterprojecten: Een raamwerk voor de permanente projectenorganisatie*, Schiedam, Spectrum.

Benders J., Noorderhaven N., Keizer A., Kumon H., Stam J., (2000), *Mirroring Consensus*, Utrecht, Lemma.

Benedict R., (1934), *Patterns of Culture*, Boston, Houghton Miffling.

Bloch A., Constantin T., Leduc O., Oger F., et Renault O., (2001), *Déjouer les pièges de la gestion de projet*, Paris, Organisation.

Boltanski L., Chiapello E., (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Bourguignon A., Malleret V., Nørreklit H., (2004), "The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension", *Management Accounting Research*, vol. 15, pp. 107-134.

Bos J., Harting E., (1999), *Projectmatig creeren*, Schiedam, Scriptum.

Bredillet C., Yatim F., Ruiz P., (2010), "Project Management Deployment: The Role of Cultural Factors*", International Journal of Project Management,* vol. 28, n° 2, pp. 183-193.

Campagnac E., Winch G., (1998), "Civil Engenering Joint Ventures: The British And French Models Of Organization in Confrontation", in Lundin R.A, Midler C. (eds), *Projects As Arenas For Renewal And Learning Processes*, Boston, Kluwer, pp. 191-206.

Debbasch C., Bourdon J., (2006), *Les associations*, Paris, PUF.

De Bony J., (2007), « Le consensus aux Pays-Bas. Autonomie individuelle et coopération », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 170, pp. 45-58.

De Bony J., (2008), « Culture et Gestion aux Pays-Bas : les singularités du consensus », in Davel E., Dupuis J.-P., Chanlat J.-F. (eds), *Culture et gestion dans le monde contemporain : la plongée interculturelle*, Quebec, Téléuniversité, Cédérom.

De Bony J., (2010), "Project Management and National Context: A Dutch-French Case Study", *International Journal of Project Management*, vol. 28, pp. 173-182.

De Bony J., (2010), « Le mode d'insertion de l'individuel dans le collectif : une comparaison France Pays-Bas », in Sainsaulieu I., Salzbrunn M., Amiotte-Suchet L. (dir), *Faire communauté en société, dynamique des appartenances collectives*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, pp. 215-224.

Dejours C., (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA Editions.

D'Iribarne Ph., (1989), *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil.

D'Iribarne Ph., (2006), *L'étrangeté française*, Paris, Seuil.

Douglas M., (1986), *How Institutions Think*, Syracuse, Syracuse University Press.

Garel G., Giard V., Midler C., (2004), *Faire de la recherche en management de projet*, Paris, Vuibert.

Geertz C., (1973), *The Interpretation of Cultures*. New York, Basic Books.

Henry A., (2003), « La révolution des procédures au Cameroun », in d'Iribarne Ph., *Le tiers monde qui réussit*, Paris, Odile Jacob, pp. 95-132.

Hoarau C., Laville J.-L., (2008), *La gouvernance des associations, Economie, sociologie, gestion*, Toulouse, Erès.

Huisman M., (2001), "Decision making in meetings as talk-in-interaction", *International Studies of Management. & Organisations*, vol 31, no. 3, pp. 69-90.

Institut Francais des Administrateurs, (2009), *La gouvernance des Associations et des Fondations*, Paris, Eyrolles.

Laville J.-L., Marchand P., (2009), *Gestion des associations solidaires*, Paris, Desclée de Brouwer.

Lewis J.-P., (2005), *Project planning, Scheduling and Control*, Mc Graw Hill.

Lijphart A., (1968), *The politics of accommodation, pluralism and democracy in the Netherlands*, Berkeley, University of California Press.

Lundin R., Midler C., (1998), *Projects As Arenas For Renewal And Learning Processes*, Boston, Kluwer.

Lundin R.A., Soderholm A., (1998), "Conceptualizing A Projectified Society", in Lundin R.A, Midler C., (eds), *Projects As Arenas For Renewal And Learning Processes*, Boston, Kluwer, pp. 13-23.

Maurice M., (2008), *La construction sociale des acteurs de l'entreprise*, Toulouse, Octares.

Segal J.-P., (1987), « Le prix de la légitimité hiérarchique, une comparaison franco-américaine », *Gérer et Comprendre*, n° 7, pp. 66-77.

Shetter W. Z., (1997), *The Netherlands in perspective*, Utrecht, Nederlands Centrum Buitenlanders.

Segrestin D., (2004), *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin.

Van Lente G., (1997), *De groep, De kunst met groepen te werken*, Utrecht, Het Spectrum.

Van Vree W., (1999), *Meetings, manners and civilization*, London, Leicester University press.

Wijnen G., Renes W., Storm P., (1989), *Projectmatig werken*, Schiedam, Marka.

Tableau 1. Gestion de projet et construction de l'accord : mise en perspective franco-néerlandaise.

Appropriation de la gestion de projet		
Type d'organisation étudiée	NL	F
Organisations marchandes[6] Projets en R&D		+/-
Instituts de recherche Projet F-NL	+	-
Secteur associatif Projet de Réinsertion sociale NL Projet de Développement social F	+	-
Construction de l'accord		
Perception de la décision	processus fédératif	Processus sélectif
Lieu de l'accord	actions	principes
Statut de la pensée	hautement individuel	individuel / collectif
Insertion de l'individu dans le collectif	duale	centrale

[6] Une enquête dans deux entreprises françaises ayant des activités similaires à celles développées au Doel et au Met confirme la difficulté à se plier au management de projet. Après vingt ans d'expérience, les interrogés parlent de leurs difficultés à anticiper les budgets et les délais comme le dit l'un d'eux : « Je préfère dépasser le temps et travailler à mes frais pendant le week-end pour rendre un rapport terminé plutôt que de m'en tenir à ce qui a été convenu comme temps de travail ».

Tableau 2. Formulaire d'appel à projet de la Ville d'Amsterdam, projets d'insertion.

Nom du projet

Description du projet
** Quel est l'objectif du projet ?*
** Le projet est-il transposable à d'autres villes ?*
** Quel est le groupe cible du projet ?*
** Comment prenez-vous soin de l'ouverture et de l'accessibilité de vos activités ?*
** Le projet présente-t-il des risques pour le groupe cible ?*
** Donnez une brève description du projet.*

Portée, besoins et accessibilité
** Comment atteignez-vous le groupe cible ?*
** Comment avez-vous saisi le besoin de cette activité dans ce groupe cible ?*
** Combien de personnes pourront profiter de cette offre ?*
** Comment coopérez-vous avec les autres organisations ?*

Résultats
** Quels résultats atteignez-vous ?*
** Comment mesurez-vous les résultats ?*
** Si vous ne mesurez pas les résultats, quelle en est la raison ?*
** Quand et comment le projet est-il évalué ?*

Finances
** Combien d'heures de travail sont dédiées au projet ?*
** Y a-t-il d'autres subsides pour ce projet ?*
** Lesquels ?*
** Quelles sommes ?*
** Pour quelle durée ?*
** Quelle est la part du financement (en pourcentage et en somme d'argent) allant directement au projet et quel part pour l'organisation ?*

Tableau 3. Témoignage de la porteuse de projet.

Trouvez-vous difficile de concilier management de projet et réinsertion des personnes en difficulté ?

Non je ne trouve pas cela difficile de travailler sur projet : c'est un art. Il suffit de bien saisir l'urgence de la situation et de montrer qu'il est économiquement plus avantageux de régler le problème à l'aide d'un projet. Par exemple, si la réintégration d'un SDF coûte tant d'argent à la mairie, nous le traduisons sous forme d'un projet qui va économiser tant d'argent à la communauté. Et ce qui est très important, c'est de bien aller au cœur du sujet et de traduire les objectifs que l'on a posé en termes de résultats : quel est le résultat pour l'individu ; quel est le résultat pour l'organisation ; quel est le résultat pour la société et comment on peut le mesurer. Et ce que je vois à ce propos, c'est que les projets ne sont pas assez élaborés. Au moment où le projet commence, je donne la note 0 au client[7] et j'ai quelques indicateurs mesurables sur une échelle allant jusqu'à 3 ou 4 sans prendre cela à la lettre. À la fin du projet je mesure de combien cela a concrètement changé et ce que j'ai atteint. C'est très important.

[7] Aux Pays-Bas, on appelle « clients » les usagers des services sociaux.

Tableau 4. Formulaire d'appel à projet (fonds de développement social français).

Titre du projet.

Résumé du projet (3 lignes).

Destination précise et détaillée de la subvention.
* Concernant le fonctionnement, la subvention demandée porte sur :
* Concernant l'investissement d'équipement, la subvention demandée porte sur :

Exposés des motifs (10 lignes).
* Décrivez en quoi votre projet est innovant ? Ou bien en quoi il enrichit l'action antérieure ? Ou encore quelles nouvelles méthodes et outils vous voulez expérimenter et dans quels buts ?

Présentation du projet (15 lignes).
* Décrivez le contenu de l'action réalisée, les publics visés, les partenaires sur lesquels le projet s'appuie.

Mode opératoire (20 lignes).
* Détaillez la méthode et les outils que vous allez utiliser pour réussir le projet et atteindre les résultats annoncés.

Durée prévisionnelle et étapes du projet (5 lignes).

Quels résultats précis attendez-vous du projet ?

Les moyens engagés pour le projet.

Le dispositif de suivi du projet (5-10 lignes)
* Décrivez ici comment le projet sera suivi tout au long de sa réalisation.

Le budget prévisionnel du projet
* Est proposé ici un modèle pour un projet pluriannuel. Vous pouvez aussi choisir un modèle plus adapté à votre structure.

Liste des contributeurs

Saïd ABOUBACAR	Doctorant, Institut national de la recherche scientifique, Centre urbanisation culture société, Montréal, Québec, Canada.
Hajiba AKARTIT	Étudiante, Maîtrise en géographie, UQAM Montréal, Québec, Canada.
Fofo AMÉTÉPÉ	Chercheur post-doc. Centre d'études de populations, de pauvreté et de politiques socio-économique, CEPS/INSTEAD, Differdange, Luxembourg.
Jean-Marie ANDRÉ	Enseignant-chercheur, École des hautes études en santé publique, Rennes, France. Centre d'analyse des politiques publiques de santé.
Édith ARCHAMBAULT	Centre d'économie de la Sorbonne, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
Étienne ARCQ	Rédacteur en chef, Centre de recherche et d'information sociopolitique (CRISP), Bruxelles, Belgique.
Sophie BACQ	Ph.D. Candidate, I.C.M. Fellow. Université catholique de Louvain. Louvain School of Management. Center for Research in Entrepreneurial Change and Innovative Strategies (CRECIS).
Frédéric BERGER	Chargé d'études, CEPS/INSTEAD, Differdange, Luxembourg.

Valérie BILLAUDEAU	Maître de conférences en sciences de l'information et de la communication. Chercheur au CARTA UMR6590-Université d'Angers-France/PRES UNAM.
Jean-Michel BONVIN	Docteur en sociologie, Professeur à la Haute école de travail social et de la santé EESP Lausanne ; HES-SO. Haute école spécialisée de Suisse occidentale.
Isabelle BORRAS	Ingénieur de recherches, LEPII-CNRS, Centre associé Céreq, UPMF, Grenoble.
Mireille BRUYÈRE	CERTOP, Université Toulouse Le Mirail, Maison de la Recherche.
Suzy CANIVENC	Docteur en Sciences de l'information et de la communication. Chercheur associé au PREFics, EA 3207, Université européenne de Bretagne – Rennes 2 (France). Chargée d'études au Collège coopératif de Bretagne (France). Formatrice à l'AFTEC-Rennes (France).
Michel CAPRON	Chercheur émérite, Université catholique de Louvain (UCL), Louvain-la-Neuve, Belgique.
Aurélien CASTA	Doctorant en sociologie, Université Paris Ouest Nanterre, Institut des dynamiques historiques et économiques (CNRS - UMR 8533), Nanterre, France.
Gaëtan CERFONTAINE	Aspirant au Fonds national de la recherche scientifique (FNRS), Université de Liège, Institut des sciences humaines et sociales, Sociologie des ressources humaines et des systèmes institutionnels.

Cédric CHEVALIER	Chercheur, Facultés universitaires catholiques de Mons, FUCaM, Mons, Belgique.
Astrid COATES	Acerta Chair for Social Profit - University of Antwerp, Steunpunt WSE.
Bernard CONTER	Politologue, Attaché scientifique à l'IWEPS, Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (Namur), Belgrade, Belgique.
Éric DACHEUX	Professeur en sciences de la communication, groupe de recherche « Communication et solidarité », Clermont Université Chercheur associé à l'Institut des études régionales et des patrimoines (IERP) - EA 3723, Université de Lyon, Saint-Etienne, France.
Jacqueline DE BONY	Chargée de recherche au CNRS, Dr. Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE, CNRS/CNAM), Paris, France.
Jacques DEFOURNY	Professeur ULg, Département d'économie, centre d'économie sociale.
Stefaan DEMAREST	Institut de santé publique, Bruxelles, Belgique.
Blandine DESTREMAU	Chargée de recherche, CNRS/LISE-CNAM, Paris, France.
Anne DUFRESNE	Collaborateur scientifique FNRS-FRS, CRIDES, UCL.
Annie DUSSUET	Sociologue, MCF HDR, CENS, UFR de Sociologie , Université de Nantes, France.
Betty ESPINOSA	Professeur chercheur, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Quito, Ecuador).

Erika FLAHAULT	Sociologue, MCF. ESO (Espaces et sociétés) UMR CNRS 6590. Université du Maine, Le Mans, France.
Valérie FLOHIMONT	Assistante en droit social aux Facultés universitaires Notre-Dame de la Paix à Namur. Centre interdisciplinaire droits fondamentaux et lien social (FUNDP). Collaborateur scientifique volontaire – ISR – K.U.Leuven.
Michèle FORTÉ	Maître de conférences en économie au BETA (Bureau d'économie théorique et appliquée) UMR 7522 Université de Strasbourg CNRS.
Florence GALLOIS	OMI (ea 2065) et Uriopss Champagne-Ardenne, Reims, France.
Jerôme GAUTIÉ	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Centre d'économie de la Sorbonne et Institut des sciences sociales du travail. (CNRS, Université de Paris 1).
Marcel GÉRARD	Professeur, FUCaM, Université catholique de Louvain et CESifo, Mons, Belgique.
Patrick GIANFALDONI	Maître de conférences en sciences économiques. Laboratoire biens normes et contrats (LBNC) – Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse (UAPV), UFR Droit Économie Gestion – Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse (UAPV), Avignon, France.
Pascal GLÉMAIN	Economiste, Professeur, ESSCA École de management, Angers- France.
Bernard GOMEL	CNRS, CÉE et TEPP.

Daniel GOUJON	MCF Science économique, Institut des études régionales et des patrimoines (IERP) - EA 3723, Université de Lyon, Saint-Etienne, France.
Olivier GUILLOT	Chargé de recherche au CNRS Beta, CNRS et Nancy-Université, Nancy, France.
Benjamin HUYBRECHTS	Centre d'économie sociale HEC-École de gestion de l'Université de Liège.
Sabina ISSEHNANE	CÉPN (CNRS et Univ. Paris XIII) et CÉE
Frank JANSSEN	Professor, Holder of the Brederode Chair in Entrepreneurship. Université catholique de Louvain. Louvain School of Management. Center for Research in Entrepreneurial Change and Innovative Strategies (CRECIS).
Florence JANY-CATRICE	Clersé (UMR 8019), Université Lille 1 et CEE (Centre d'études de l'emploi), Noisy le Grand.
Bruno JEANDIDIER	Chargé de Recherche CNRS (BETA/CNRS), Nancy, Université, France.
Carlo KLEIN	Researcher at CEPS/INSTEAD, Centre d'études de populations, de pauvreté et de politiques socio-économiques, Differdange, Luxembourg.
Juan-Luis KLEIN	Professeur, CRISES et Département de géographie, UQAM.
Bruno LAMOTTE	Université Pierre Mendès France, LEPII.
François LEGENDRE	Érudite (Univ. Paris-Est-Créteil) et TEPP.
Arnaud LEMARCHAND	Maître de conférences en science économique, Université du Havre, CERENE.

Christian LÉONARD	Directeur de recherche – Centre fédéral d'expertise en soins de santé (KCE), Bruxelles. Professeur invité, UCL et professeur Institut Cardijn, Louvain-la-Neuve, Belgique.
Evelyne LÉONARD	Professeure à l'UCL : Louvain School of Management. Présidente de l'Institut des sciences du travail – TRAV & GRH. Institute of Analysis of Change in Contemporary and Historical Societies (IACCHOS-UCL) Centre interdisciplinaire de recherche travail, État et société (CIRTES-UCL).
Laurence LIZÉ	Maître de conférences, Université de Paris I. Centre d'économie de la Sorbonne, UMR 8174 (CNRS - Université de Paris 1).
Nathalie LORENTZ	Statisticienne, Assistante de recherche, CEPS/INSTEAD, Differdange, Luxembourg.
Christine MAINGUET	Psychologue sociale, Attachée scientifique à l'IWEPS, Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique, Belgrade (Namur), Belgique.
Céline MARC	Caisse nationale des allocations familiales, Paris.
Cécile MASSIT	Université Pierre Mendès France, LEPII.
Dominique MÉDA	Clersé (UMR 8019), Université Lille 1 et CEE (Centre d'études de l'emploi), Noisy le Grand.
Ekaterina MELNIK	Chercheur au Laboratoire d'economie et de sociologie du travail, Aix-en-Provence, France Chercheur associé au Centre d'études de l'emploi, Noisy-le-Grand, France.

Céline MERLIN-BROGNIART	Maître de conférences, GRANEM UMR-MA 49, IUT Angers, France. Associée CLERSÉ-CNRS (Lille) UMR 8019
Michel MESSU	Professeur, Université de Nantes et GEPECS Université Paris-Descartes, France.
Maryline MEYER	Économiste, Professeur associé, ESSCA École de management, Angers- France.
Marc MORIN	Professeur directeur du département Audit et management des ressources humaines et du laboratoire Management - entrepreneuriat, à l'Institut supérieur du commerce de Paris. Chargé d'enseignement à Paris 12, au CNAM. Docteur d'État es Sciences économiques. Docteur en sciences des organisations. Directeur de recherche habilité en économie.
Henry NOGUES	Professeur émérite. Laboratoire d'économie et de management Nantes-Atlantique (LEMNA), Université de Nantes-France.
Marthe NYSSENS	Professeure à l'UCL : Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication. Institut de recherche multidisciplinaire pour la modélisation et l'analyse quantitative (IMMAQ-UCL). Centre interdisciplinaire de recherche travail, État et société (CIRTES-UCL).
Coralie PEREZ	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Centre d'économie de la Sorbonne, (CNRS, Université de Paris 1).
Francesca PETRELLA	Maître de conférences à l'Université de la Méditerranée et LEST-CNRS, Marseille et Aix-en-Provence, France.

Anne-Catherine PROVOST-MOURSLI	Département de Sciences de gestion – Louvain School of Management, Facultés universitaires catholiques de Mons (FUCaM).
Muriel PUCCI	Caisse nationale des allocations familiales et CES, Université Paris I.
Emmanuelle PUISSANT	CREPPEM, ESEAC-IEP, Université de Grenoble, France.
Pierre REMAN	Professeur à l'UCL. Responsable de la Chaire Max Bastin. Directeur de la Faculté ouverte de politique économique et sociale (FOPES-UCL). Centre interdisciplinaire de recherche travail, État et société (CIRTES-UCL).
Nadine RICHEZ-BATTESTI	Maître de conférences à l'Université de la Méditerranée et LEST-CNRS, Marseille et Aix-en-Provence, France.
Diane RODET	Doctorante au Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE) CNAM, Paris.
Nathalie RODET-KROICHVILI	Maître de conférences. Laboratoire RECITS, Université de technologie de Belfort, Montbéliard, France.
Claudine ROMANI	Chargée de mission, Céreq, Marseille.
Émilie ROSENSTEIN	MA en sociologie, Chargée de recherche à la Haute école de travail social et de la santé EESP Lausanne ; HES-SO. Haute école spécialisée de Suisse occidentale.
Léa SAMBUC	Doctorante, GREQAM, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III.
Henri STERDYNIAK	OFCE et Université de Paris Dauphine.

Anastase TCHICAYA	PhD, Chargé de recherche senior, CEPS/INSTEAD, Differdange, Luxembourg.
Sophie THUNUS	Chercheuse, Université de Liège. Institut des sciences humaines et sociales, Sociologie des ressources humaines et des systèmes institutionnels.
Loïc TRABUT	Sociologue, doctorant. Centre d'études de l'émploi, Centre Maurice Halbwachs (EHESS/ENS/CNRS), Paris, France.
Jacques TRAUTMANN	Ingénieur d'études au BETA (Bureau d'économie théorique et appliquée) UMR 7522 Université de Strasbourg CNRS.
Diane-Gabrielle TREMBLAY	Professeure, CRISES et TELUQ, UQAM.
Véronique VAN DER PLANCKE	Chercheuse et collaboratrice didactique en droit social, Centre interdisciplinaire droits fondamentaux et lien social (Df&Ls), FUNDP, Namur. Chercheuse associée au Centre de philosophie du droit, UCL, Louvain-la-Neuve. Avocate au Barreau de Bruxelles.
Wim VAN OPSTAL	TFSD - Federal Planning Bureau, SSH - Leuven University College, HIVA - University of Leuven.
Emilie ROSENSTEIN	MA en sociologie, chargée de recherche à la Haute école de travail social et de la santé EESP Lausanne.
Delphine VALLADE	Maître de conférences, UMR ARTDév et Université de Montpellier 3, France.
Damien VANNESTE	Doctorant, chercheur en sociologie, Facultés universitaires catholiques de Mons, Belgique.

Nong ZHU	Professeur agrégé. Institut national de la recherche scientifique. Centre urbanisation culture société, Montréal (Québec), Canada.

Les Cahiers du Cirtes

Les Cahiers du Cirtes peuvent être commandés sur le site www.i6doc.com ou en librairie.

- n°3/ Juin 2010 : « Vieillissement au travail : des approches traditionnelles à l'analyse psychosociale », Mathieu Gaillard en collaboration avec Donatienne Desmette.
- n°2/ Avril 2010 : « Travail, inégalités et responsabilité. Actes du colloque organisé à l'occasion de la fondation du CIRTES-UCL (Centre Interdisciplinaire de Recherche Travail, État et Société) et en hommage à Georges Liénard », sous la coordination de Ginette Herman, Évelyne Léonard et Pierre Reman.
- n°1/ Décembre 2009 : « La santé au cœur des transformations du travail. Actes du colloque organisé par la Chaire Max Bastin de l'Université catholique de Louvain (UCL) et le CESI – Prévention et Protection au Travail à l'occasion des 40 ans de la médecine du travail en Belgique », sous la coordination de Pierre Reman, François Ladrière et Patrick Feltesse.

LA REVUE NOUVELLE
pour mieux servir le débat public



Dans un espace public belge dominé par l'urgence et le manque de recul, il est plus que jamais crucial de mener le débat en profondeur sur les transformations en cours.

Depuis sa création en 1945, c'est le projet que poursuit *La Revue nouvelle*. Fidèle à l'esprit de ses fondateurs, son équipe actuelle est animée par une conviction « radicale-démocratique », selon laquelle le progrès ne peut émerger que du débat et du renouvellement constant des idées.

La poursuite de l'aventure de *La Revue nouvelle* n'est possible que grâce à ses lecteurs qui en sont à la fois les destinataires et les ultimes garants !

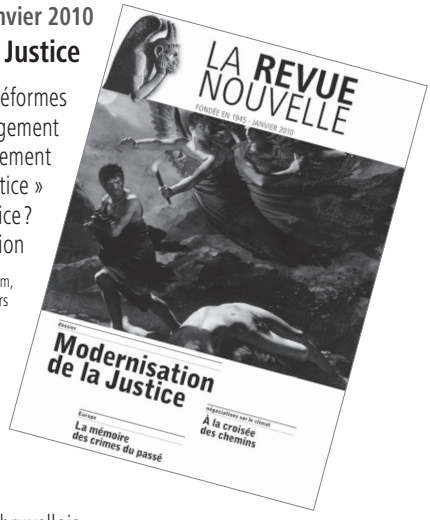
Pour soutenir ce projet, abonnez-vous sur **www.revuenouvelle.be**

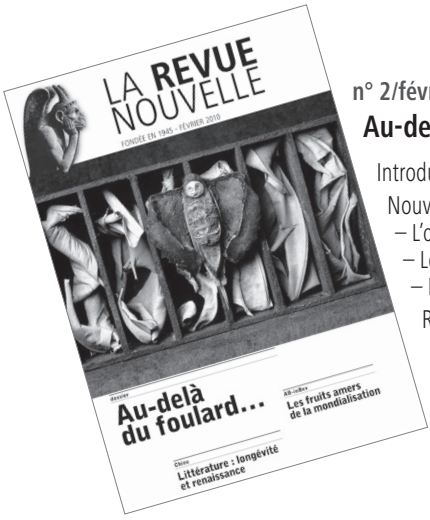
n° 1/janvier 2010

La modernisation de la Justice

Les propositions de réformes
La légitimité du management
Entre expertise managériale et légitimation du changement
Le temps judiciaire comme objet stratégique de « modernisation de la Justice »
Les usagers, au cœur de la modernisation de la Justice ?
La prison, entre crise et modernisation

B. Bastard, B. Bernard, Br. Broucker, D. Delvaux, R. Depré, Chr. Dubois, J. Ficet, A. Hondeghem, O. Kuty, A. Lejeune, Chr. Mouhanna, Fr. Schoenaers





n° 2/février 2010

Au-delà du foulard…

Introduction
Nouveaux visages du CDH bruxellois
– L'ouverture aux candidats allochtones
– Les pièges d'une mobilisation des identités
– Religions et politique : le paradoxe
Religion et immigration : l'islam en Europe
L'interdit qui voile

A. Bastenier, D. D'Hondt, J. Kwaschin, P. Wynants