

Joseph Haeringer

Sociologue

Chercheur au Crida

Enseignant à Sciences Po Formation

CONFERENCE**Quelles mutations organisationnelles a connues l'ESS ces dernières décennies ? Quelle a été l'évolution historique et sociologique des organisations de l'ESS ces dernières décennies ?**

Faire une analyse de l'évolution historique et sociologique des organisations de l'ESS, ces dernières années en quelques minutes relèverait d'une gageure¹. Mon propos sera plus modeste. Il sera centré sur quatre idées forces qui me paraissent caractériser le paysage de l'ESS.

1. Quelle que soit la dénomination, Tiers secteur, Economie Sociale et Economie Solidaire, ces initiatives de la société civile, se définissent par leur rapport au politique d'une part et à l'économique d'autre part.
 2. Les mutations qui affectent les organisations de l'ESS sont révélatrices du changement du paradigme des politiques publiques et de l'emprise croissante du néolibéralisme à travers l'hégémonie du marché. Elles questionnent notamment leur gouvernance.
 3. Deux modèles de gouvernance émergent des pratiques associatives, celui structuré par la professionnalisation de leurs instances et celui qualifiée de « militant » car il enrôle les engagements bénévoles et professionnels autour d'une cause sociétale.
 4. Au-delà des effets concrets de ces mutations, l'enjeu pour l'ESS est sa capacité à promouvoir autour d'un « commun », une conception de l'homme en société, bref une certaine idée de « la solidarité ».
-
1. L'ESS est un vaste ensemble désignant une diversité d'initiatives qui prennent forme dans des statuts différents (coopératives, mutuelles, associations). Reprenons-les succinctement car elles permettent de mettre en lumière des spécificités qu'oblitére ce mot-valise de l'ESS :
 - a. Le « Tiers secteur » est une notion qui s'impose sur le plan international. Elle repose sur le principe du « non-profit », du « sans but lucratif ». Dans cette optique, ces organisations se différencient du marché car elles s'adressent à des publics non solvables, qui n'intéressent pas (encore) le marché ; mais aussi de l'Etat car elles offrent des réponses singulières aux-laissés-pour-compte des dispositifs publiques. Cette perspective privilégie une vision utilitariste et abstraite qui s'inscrit dans la théorie classique économique.

¹ Pour plus d'infos : voir le dossier spécial d'Alternatives Economiques novembre 2014, consacré à l'ESS ; pour aller plus loin dans l'analyse : Laville JL (2010) *Politique de l'association*, Seuil, Paris ; Haeringer J(dir)(2008, *La démocratie : un enjeu pour les associations d'action sociale*, DDB, Paris.

- b. « l'Economie Sociale » s'enracine dans la tradition française du 19^e siècle où des intellectuels, des entrepreneurs sociaux et des politiques cherchent à définir « ce qui fait société » dans un contexte marqué notamment par l'industrialisation. Les termes de « solidarisme », « associationnisme » sont retenus pour décrire une société fondée sur un patrimoine commun intergénérationnel et dont l'ambition est de concilier l'intérêt et la justice (Gide, Walras). Ce courant trouve son aboutissement juridique fin du 19^e siècle dans ces trois ensembles que sont la mutuelle, la coopérative et l'association.

Dans les années 70, on observe l'émergence d'un entrepreneuriat social porté par la croyance encore dominante que la croissance est synonyme de progrès. Les associations, en particulier, prospéraient parce qu'elles innovaient avec l'appui des financements publics. Puis plus récemment, dans un contexte plus contraint du point de vue des finances publiques, ces organisations ont intégré des pratiques gestionnaires ce qui a contribué à la dilution progressive des caractéristiques sociales. Prises dans un isomorphisme marchand, elles s'en distinguent formellement par leurs statuts.

- c. « l'Economie Solidaire ». A la fin des années 70 quand commence à se poser la question des « dégâts du progrès » ou de l'existence d'Exclus² au sein de notre société, une multitude d'initiatives émergent/sont reconnues parce qu'à travers une activité économique, elles entendent concrétiser des formes de solidarités, recréer du lien social conjointement à l'apport de services répondant à des besoins et des attentes nouvelles (services de proximités, « les petits boulots », le commerce équitable ...etc.)

Il ne s'agit plus seulement de produire des services, mais d'agir au nom de valeurs de justice, d'information fiable, d'éducation pour tous, d'insertion par l'économie ...etc. C'est la revendication d'une économie qui ne se réduit pas au rapport marchand mais qui est un moyen pour développer la solidarité, véritable finalité de l'économie.

La dimension politique est intégrée dans ces dynamiques institutionnelles. La force de leur projet sociétal et politique leur permet d'explorer d'autres principes économiques pour produire et distribuer la richesse. L'auteur de référence est K. Polanyi³, cet économiste qui analyse le processus de marchandisation à l'œuvre depuis le 18^e siècle. Il montre comment peu à peu la terre qui se transmettait dans le cadre d'un patrimoine devient une marchandise pour les entreprises en quête de terrains ; puis le travail organisé jusque-là dans le cadre des corporations de métiers devient objet d'échanges marchands, enfin la finance qui devient un objet de spéculation alors qu'elle était le moyen d'échange. On pourrait ajouter aujourd'hui, la connaissance, ainsi que les corps, etc. La société est ainsi devenue marchande jusque dans la vie quotidienne⁴.

² **Les dégâts du progrès**. Les travailleurs face au changement technique. En collaboration avec la CFDT, Le Seuil, avril 1977 et René Lenoir : **Les exclus - Un Français sur dix** éd. du Seuil (1974)

³ Polanyi K. (1983) *La grande transformation*, Gallimard, Paris

⁴ Sandel MJ (2014) *Ce que l'argent ne saurait acheter*, Le Seuil, Paris.

Du point de vue de l'Economie Solidaire, il s'agit d'explorer la possibilité de produire des biens et des services dans une autre conception de l'homme dont les relations avec les autres ne se réduisent pas à la recherche d'une maximisation de l'intérêt, comme le prône l'économisme néolibéral.

Ainsi ces trois représentations différenciées se définissent dans un rapport particulier à l'économie marchande et à l'Etat dans sa double dimension, politique définissant l'intérêt général et économique dans la mise en œuvre de l'économie de la redistribution.

« L'économie sociale » intègre les normes dominantes d'une économie de marché. Pour ces organisations, l'enjeu actuel est de s'adapter : « le changement » devient un impératif catégorique en utilisant les ressorts gestionnaires des entreprises à capitaux qui se développent grâce au marché. C'est pourquoi les organisations de ce sous-ensemble de l'ESS participent à l'organisation d'un « quasi-marché » dans la production de biens sociaux, encouragées par les pouvoirs publics par l'instauration d'outils tels que les appels à projet, la mise en concurrence d'acteurs aux statuts multiples, etc.

Pour les acteurs de « l'économie solidaire », il ne s'agit pas tant de s'adapter en intégrant les normes de l'économie néolibérale, mais de dépasser, sans le renier, le strict cadre du marché en mobilisant d'autres principes économiques, celui de la redistribution assuré par l'Etat et les collectivités publiques et celui de la réciprocité qui anime les échanges au sein de la société civile. La production des biens et des services fera appel la pluralité des principes économiques là où l'on impose une vision uniforme de l'économie de marché, elle mobilisera, dans le cadre de réseaux, un appel à débats au sein d'espaces publics pour faire émerger une autre vision des « biens communs », quand l'Etat se définit comme seul légitime à définir l'intérêt général.

Ainsi à travers ces diverses appellations qui sont regroupés formellement dans l'ESS, ce sont des visions différentes de l'économie et du politique.

2. Les questions auxquelles sont confrontées les associations et au-delà les organisations de l'ESS sont révélatrices des mutations de l'Etat et plus précisément de ses modalités d'intervention, de l'emprise croissante du néolibéralisme à travers notamment la figure de « l'entreprise solidaire d'utilité sociale » telle que définie dans la récente loi.

A la vision descendante d'un Etat définissant une politique publique se substitue aujourd'hui la représentation d'une « action publique »⁵ comme « un système d'ordre négocié » entre une pluralité d'acteurs (privés/publics ; institutionnels/associatifs ; commanditaires/entrepreneurs/destinataires). Ce sont des espaces, notamment territoriaux qui offrent à ces acteurs une certaine liberté pour y déployer leur stratégie dans la mise en œuvre d'objectifs et de programmes mais aussi aux destinataires. Il s'agit en quelque sorte d'une « liberté surveillée ». C'est pourquoi selon ces deux auteurs, l'action publique est mise en tension autour de deux polarités : « une cage de verre, où faire des politiques publiques c'est débattre, convaincre et argumenter » et « une cage de fer où plus de liberté (s'inscrit) dans des cadres plus contraignants ».

Dans ce contexte, l'ESS retrouve un regain d'intérêt pour les pouvoirs publics, mais aussi les entreprises à capitaux privés. Cependant, c'est au nom d'une

⁵ Lascoumes P. et Le Galès P. *Sociologie de l'action publique* Armand Colin, Paris, 2012

vision réductrice de l'intérêt général. En effet, l'emprise de la logique gestionnaire sur le fonctionnement de l'Etat et plus largement des collectivités rabat l'intérêt général du côté de l'utilité sociale. L'élargissement de cette notion aux entreprises marchandes permet de légitimer leur recherche d'une maximalisation de leurs profits par leur contribution à l'action publique dans un contexte de réduction des ressources publiques.

Ainsi la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) et le mécénat d'entreprise sont deux formes parmi d'autres d'alliances avec les acteurs de l'ESS sur des thématiques sélectives en termes d'image et souvent instrumentalisées dans la gestion des ressources humaines. Elles consacrent ainsi le développement d'une forme de philanthropie au service de la performance évaluée en termes de plus-values financières.

L'univers anglo-saxon offre d'autres exemples où des programmes sociaux sont financés par des entreprises en proportion de la réalisation des objectifs retenus.⁶ Ainsi le financement des actions humanitaires donne lieu à la création d'un quasi-marché, le « Charity-business », d'autant plus actif et professionnel que les ressources publiques se font plus rares.

3. Dans ce contexte de mutations dont les enjeux concernent les modèles socioéconomiques des organisations de l'ESS, on comprend l'importance de la question de la gouvernance.

Une récente recherche⁷ a étudié les modalités dont un certain nombre d'associations signalées par leur pratique novatrice gèrent l'articulation entre le projet, identifié comme un « bien commun partagé », les modes de régulation avec les pouvoirs publics et l'organisation interne. Ont été repérés quelques thèmes clés, caractéristiques de la gouvernance de ces associations et dont les réponses apportées ou explorées varient selon les organisations : les relations avec l'espace public d'une part et les pouvoirs publics d'autre part ; le périmètre et la nature des partenariats externes à associer dans les instances délibératives ; la cohérence entre le projet associatif et les dispositifs de gouvernance ; la participation interne : qui fait-on participer, sur quels sujets et jusqu'où ; les compétences requises des acteurs au service de la gouvernance.

Cette étude a permis de mettre en évidence deux modèles génériques de gouvernance, l'une qualifiée de « militante » car structurant l'action collective menée conjointement par les volontaires et les professionnels autour d'une cause à promouvoir, d'un projet de transformation sociale, l'autre « professionnalisée » en ce qu'elle mobilise des compétences multiples au service d'actions et de prestations dont la technicité légitime le recours à des professionnels jusque dans les instances décisionnelles.

S'il est difficile de modéliser des types de gouvernance à partir de ce panel associatif⁸, cette recherche met en évidence quelques éléments structurants d'une pratique de gouvernance associative :

⁶ Les *Social Impact Bonds* (obligations à impact social) : « Comment et pourquoi favoriser des investissements à impact social » Rapport du Comité Français sur l'investissement à impact social, sept 2014 ; source : Alternatives Economiques, nov 2014

⁷ Bucolo E, Eynaud Ph, Haeringer J *La gouvernance des associations en pratiques*, rapport au Mouvement Associatif, mai 2014 ; présentation d'une synthèse dans *Juris associations*, n°509, 1^{er} décembre 2014

⁸ A noter que cette étude qualitative portant sur 9 associations (plus d'une centaine d'entretiens) fait suite à une autre, quantitative d'envergure plus grande.

- D'abord la conscience collective de l'enjeu de cette question qui ne relève pas simplement d'un effet de mode, mais qui représente une question importante puisqu'il s'agit notamment de la régulation au sein d'une coopération entre acteurs aux statuts et compétences multiples. Il y va de l'existence même de ces organisations ainsi que de leur crédibilité à mettre en cohérence un projet fondé en valeurs et une pratique organisationnelle.
 - L'affirmation d'un acteur politique et économique : construire une cohérence dans un univers éclaté, diffracté par les multiples grilles de lecture est un autre enjeu pour les gouvernances associatives qui ne peuvent être réduites à la gestion d'activités. Plus qu'un besoin stratégique, cette réflexivité sur son fonctionnement est gage de l'engagement des personnes autour du projet.
 - La nécessité d'articuler deux logiques, l'action collective et l'engagement individuel. Quelle est place reconnue aux individus dans une action dont la réussite suppose l'engagement de tous ? Ici, les associations enquêtées n'ont pas de recettes transposables, mais elles explorent, innovent et expérimentent en permanence des pratiques.
 - L'option démocratique est une référence institutionnelle : au-delà des dispositifs de consultation et de négociation légaux, c'est autant une ambition pratique pour l'organisation qu'une exigence concrète posée aux institutions publiques dans leur coopération avec ces associations.
 - Si des instances formalisées sont nécessaires qui distribuent les places des uns et des autres, elles doivent être revisités en permanence. Leur fonctionnement ne peut être scellé dans le marbre des statuts. En examiner la cohérence avec le projet est aussi un gage d'efficacité et de qualité.
4. En conclusion, ces deux formes que sont l'Economie Sociale et l'Economie Solidaire, mobilisent des conceptions économiques et politiques différentes de la solidarité.

Le modèle de l'Economie Sociale priorise le résultat, l'efficacité dans une vision formelle de l'économie au risque d'instrumentaliser les destinataires transformés en objets de traitement. Les thématiques de la gestion du changement, de l'adaptation aux conditions de l'environnement, naturalisées en termes de contraintes incontournables, mobilisent l'attention des dirigeants. La croissance de ces organisations par résultat d'absorption/fusion contribue souvent à distancier les instances décisionnelles des espaces de production de service, favorisant ainsi une forme d'élitisme, voire d'oligarchie⁹.

Pour les organisations se référant au modèle de l'Economie Solidaire, l'ambition est d'articuler l'action collective et la liberté individuelle par des pratiques démocratiques diverses et d'en faire un ressort de la réussite et de la qualité des prestations définies avec les intéressés. D'y faire valoir la personne, le sujet, par la prise en compte de ses besoins, certes, mais aussi de ses attentes notamment en termes de reconnaissance et de capacité d'agir. Il s'agit moins de s'adapter que de mobiliser une pluralité de principes

⁹ L'expression est de Robert Michels, reprise par Albert Meister pour caractériser ce processus à l'œuvre dans les associations (Vers une sociologie des associations, Paris, Editions Ouvrières, 1972)

économiques en cohérence avec un projet de transformation sociale. En instituant des espaces publics de débats sur des questions d'actualité, elles visent à faire émerger d'autres réponses et d'autres conceptions de l'intérêt général que ceux définis par les pouvoirs publics.