

15
16
17

JUIN

RIUESS

- XI^e RENCONTRES du RIUESS -
Réseau inter-universitaire de
l'économie sociale et solidaire

POITIERS
Faculté de Droit et des Sciences sociales
Faculté de Sciences économiques

L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET LE TRAVAIL

« Quelles spécificités de
compétences et de formation en
ESS ? »

Patrice BRACONNIER, Professeur associé
Université de Poitiers
Faculté de Droit et des Sciences Sociales
Centre de Recherche sur l'Intégration Economique et
Financière (EA 2249)

<http://www.riuess.org/>



Intervention dans l'axe 2

« Quelles spécificités de compétences et de formation en ESS ? »

Patrice BRACONNIER, Professeur associé
Université de Poitiers
Faculté de Droit et des Sciences Sociales
Centre de Recherche sur l'Intégration Economique et Financière

Introduction

- Méthodologie : une démarche compétences pour le Master DDESS
- Qu'entend-on par compétences ?
- Des compétences spécifiques en ESS...

I. Trois enjeux majeurs auxquels les cadres sont confrontés dans l'ESS

- Animation d'une pluralité d'acteurs
- Donner du sens et produire de l'innovation
- Mutualisation par des organisations en groupe ou en réseau

II. Le référentiel de compétences et ses cinq compétences clés

- a. Le référentiel : cohérence et processus de gestion démocratique
- b. Cinq compétences clés, leurs spécificités ESS et la formation
 1. La gestion et la **complémentarité des échelles de valeurs**
 2. L'animation et **l'intérêt des acteurs parties prenantes**
 3. La transmission, les **synergies et l'autonomie**
 4. Le développement et **l'interaction des libertés**
 5. L'accompagnement et la recherche des **complémentarités**.

III. Éléments de cohérence de la formation

- Associer des étudiants...
- Trois fils conducteurs :
 - la transformation collective de valeurs en réalités : **action politique**.
 - la co-construction stratégique de projets **collectifs et individuels**,
 - la valorisation d'une expérience **professionnelle et personnelle**.

Conclusion

Intervention dans l'axe 2

« Quelles spécificités de compétences et de formation en ESS ? »

En préalable, j'adresse mes remerciements¹ à Gilles CAIRE, responsable du Master professionnel Droit et Développement de l'ESS (MDDESS), qui partage avec moi cette responsabilité, et avec qui j'ai mené cette démarche sur les compétences, à la Faculté de Droit et des Sciences Sociales de Poitiers.

Méthodologie : une démarche sur les compétences pour le Master DDESS²

Cette communication prolonge notre recherche-action sur le référentiel de compétences du Master professionnel DDESS entre 2008 et 2010. C'est un **essai**³ d'identification des spécificités en termes de compétences en ESS. Elle est aussi influencée par le travail d'évaluation du Mois de l'ESS, confié aux étudiants du Master DDESS, en 2010, à la suite de la démarche compétences. Enfin, mon engagement dans le Diplôme d'Université « Dialogue Social Territorial » (D.U. D.S.T.)⁴ m'offre l'opportunité de croiser les approches en termes de compétences et de formation. Depuis 2011, j'effectue le suivi de sa première mise en œuvre, dans le cadre d'une recherche-action sur les services à la Petite Enfance et à la Jeunesse sur le Pays de Gâtine dans les Deux-Sèvres. Ce suivi me permet d'échanger régulièrement avec trois directeurs de Centres socioculturels sur les contextes professionnels et les compétences requises, mais aussi avec les collègues qui interviennent dans ce D.U. ainsi que les partenaires sociaux de l'I.D.S.T.⁵.

Dans le cadre du Master DDESS, la préparation des maquettes des formations pour 2012 nous a donné l'occasion de mettre en place une démarche réflexive sur les compétences certifiées par ce Master. Dans un premier temps (2008-2009), le travail effectué a mobilisé un groupe projet composé de partenaires du Master (enseignants, professionnels, institutionnels). Ce groupe a réalisé une veille et un recueil des offres d'emplois correspondant au Master. Il a dégagé des enjeux auxquels les cadres de l'ESS doivent répondre.

En fonction des enjeux, retenus par le groupe projet et validés à l'occasion de la réunion 2009 de bilan annuel du Master⁶, nous avons chargé les étudiants de la promotion 2009-2010 d'un travail pour l'élaboration du référentiel de compétences du Master. Ils ont été suivis par un comité de pilotage dont la composition était proche de celle du groupe-projet. Il s'est réuni trois fois : en novembre, décembre et janvier. Leur chantier a connu un temps fort intermédiaire lors de leur participation en décembre à un séminaire du Réseau National des Maisons des Associations sur le thème « Compétences professionnelles et militantes ».

En janvier 2010, les étudiants ont rendu le rapport à la suite de l'enquête qu'ils avaient menée auprès de responsables de l'ESS et de l'analyse documentaire réalisée sur la base des fiches pédagogiques des intervenants du Master. Ce rapport a donné lieu à une présentation

¹ Mes remerciements vont aussi à Bernadette AUBERT et Henry NOGUES pour leurs relectures et remarques.

² Voir le document « Démarche compétences » en annexe.

³ L'essai permet une prise de parole, une écriture qui vise une connaissance dans et avec le monde...

⁴ DU dont je suis responsable à l'Université de Poitiers.

⁵ Institut du Dialogue Social Territorial, créé en 2010 par le CISTE (Carrefour de l'Innovation Sociale du Travail et de l'Emploi) et l'Université de Poitiers.

⁶ Voir le document « Démarche compétences – Constats et orientations dégagés le 30 juin 2009 » en annexe.

publique organisée par leurs soins en janvier 2010 à la MSHS⁷ de Poitiers lors d'une matinée baptisée « Solid'DDESS ». Elle a apporté des éléments de confirmation et d'enrichissement à leurs conclusions.

Il restait ensuite à écrire le référentiel de compétences avec une exigence de synthèse afin de favoriser la lisibilité et l'appropriation pour les employeurs de l'ESS (professionnels et militants), les intervenants du Master et les candidats à la formation. Ce référentiel identifie des compétences professionnelles clés dans le domaine de l'ESS ce qui a permis de réformer la maquette du Master sur laquelle une évaluation vient d'être rendue par l'A.E.R.E.S.⁸.

Dans un second temps, cette démarche a conduit à la constitution d'un comité de pilotage annuel du Master, l'accueil de deux contrats de professionnalisation dans la promotion 2010-2011, et un partenariat entre la CRES Poitou-Charentes et le Master sur la participation des étudiants au Mois de l'ESS pour son évaluation.

Dans le cadre du D.U. Dialogue Social Territorial, lors de la journée du 10 mai 2011 organisée par l'I.D.S.T., la question a été posée de la différence de ce D.U. D.S.T. avec une formation au développement territorial. De même, la question se pose ici des spécificités de l'ESS et donc de sa différence avec le reste de l'économie. Qu'est-ce que le dialogue social ou sociétal, ou la dimension sociale, changent à l'économie, au développement, au territoire ? À l'inverse, que deviennent l'économie, le développement et le territoire sans dialogue social, sans dimension sociale ? En cette absence virtuelle, l'économie se dégrade en chrématistique⁹, en accumulation financière. Il est bien question de dégradation car l'activité financière réduit le temps à l'urgence, l'espace à la concentration, et les relations sociales au conflit¹⁰ basé sur un rapport quasi immuable dominants / dominés¹¹. Cette accumulation a quelque chose de morbide¹² ; elle est contraire au principe du vivant qui se caractérise par l'échange, l'équilibre et la transformation. Mais pour ceci, il faut du temps, de l'espace et des relations sociales, elles-mêmes porteuses de rythme, d'harmonie et d'apprentissage, de valeurs et de symboles.

Qu'entend-on par « Compétences » ?

L'ensemble de la démarche menée confirme l'hypothèse faite par rapport aux compétences : leur expression favorise la communication tant avec les étudiants qu'avec les professionnels et valorise la formation en termes d'acquis et de culture professionnelle. Avant même de parler de compétences spécifiques à l'ESS, encore faut-il préciser ce que l'on entend par compétences.

Les compétences peuvent être définies comme des capacités personnelles issues de l'expérience et de la formation. Ici nous les entendons au sens des compétences requises par l'ESS pour exercer en son sein, du savoir, savoir-faire ou savoir-être-relationnel qui doivent être mis en œuvre en ESS afin d'être reconnu compétent¹³. Néanmoins, dans le référentiel, nous ne nous en tenons pas à une liste et nous prenons aussi en compte l'approche par les

⁷ MSHS : Maison des Sciences de l'Homme et de la Société.

⁸ AERES : Agence d'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur.

⁹ Conception qui vise à la production la plus grande possible des biens de consommation, sans considération de leur utilité (Source : <http://www.cnrtl.fr/definition/chrématistique>).

¹⁰ à l'exploitation ou mieux à des connexions dissymétriques (cf. Boltanski Chiapello Le nouvel esprit du capitalisme 2010).

¹¹ Ce serait un peu comme avant le big-bang : un monde très dense, chaud, lumineux...

¹² Frank CAPRA en donne une illustration dans son film « La vie est belle ».

¹³ <http://fr.curricula-vitae.com/competences.html>

compétences cognitives de Sandra MICHEL. La compétence est alors considérée comme « la capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné ». Nous pouvons mettre cette définition en relation avec celle de Philippe ZARIFIAN : « La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente ». Les questions de la transformation et de l'augmentation de la diversité des situations nous semblent présentes dans le contexte de l'ESS. Il élargit la définition à deux autres éléments qui nous semblent aussi pertinents : « La compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager les enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité ». Les réseaux d'acteurs sont caractéristiques de l'ESS de même que la coresponsabilité. Mais celle-ci ne se conçoit pas sans ce dernier élément : « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquels il est confronté ». En effet, la coresponsabilité n'a pas beaucoup de consistance sans engagements individuels. En conséquence l'individu se transforme lui-même car, par engagement, il se trouve dans des situations inconnues pour lesquelles il doit acquérir, ou mobiliser auprès d'autres, la compétence dans l'action. Dans ce sens, l'étude confiée aux étudiants de Master DDESS concluait à l'existence d'un « savoir évoluer ». Nous sommes à l'opposé de la définition de Maurice de MONTMOLLIN qui étudie plutôt l'intelligence de la tâche¹⁴. Enfin, nous partageons le point de vue de Guy LEBOTERF : « il n'y a pas une seule manière d'être compétent, la compétence est la réalisation de combinaisons permettant d'accomplir l'activité. La compétence réelle des personnes étant la « manière de s'y prendre » : le schème opératoire. « Les compétences mises en œuvre produisent des résultats qui s'apprécient en termes de performance ». Enfin, rappelons que l'étymologie de compétence signifie chercher à atteindre avec...

Des compétences spécifiques à l'ESS...

« Chercher à atteindre » n'est pas spécifique à l'ESS. Mais savoir avec qui, avec quelles ressources, avec quelle vision, avec quelle organisation, on cherche à atteindre quelque chose peut devenir un enjeu d'ESS. Clarifier les compétences permet de préciser l'identité, la singularité, et ainsi d'être mieux à même de prendre sa place dans l'édifice social¹⁵. Ce discours vaut pour tout ou partie de l'ESS comme pour une formation ou un professionnel. Aussi pourrait-on définir l'ESS par ses compétences spécifiques ; ce serait sans doute une alternative salutaire à un positionnement alternatif à l'économie capitaliste avec pour qualificatif emblématique mais indéterminé : « entreprendre autrement ».

Cette communication vise donc à apporter une contribution à l'**identification de spécificités de compétences en ESS**. Il s'agit de rechercher ce qui fait de ces compétences des éléments uniques, irremplaçables et caractéristiques de l'ESS. Comme nous le verrons ensuite, cela pourrait conférer à l'ESS un caractère rare et complémentaire¹⁶ par rapport au reste de l'économie. Dans la mesure où l'on admet que la complexité relationnelle caractéristique de l'ESS prime sur la complexité technique, cela signifie notamment que ces compétences sont précieuses aussi pour le reste de l'économie, y compris les administrations publiques. En effet, l'économie comme la régulation politique n'échappent pas à la complexification relationnelle et culturelle. Cette complexité résulte du développement de

¹⁴ <http://www.educnet.education.fr/bd/competice/superieur/competice/boite/pdf/t1.pdf>

¹⁵ Voir Carl Gustav JUNG sur l'individuation dans *Dialectique du Moi et de l'Inconscient*.

¹⁶ Lors de l'identification des compétences, il a été question de trouver la « perle rare » dans le sens du profil qui allierait des compétences duales : gestion et animation, écrit et oral...

l'abstraction scientifique¹⁷, du capitalisme¹⁸, de l'industrialisation¹⁹, de la mondialisation. Il ne s'agit donc pas seulement d'identifier le caractère spécifique à l'ESS de ces compétences, mais plus largement leur valeur économique. Autrement dit, s'il est important de former des professionnels performants²⁰ pour l'ESS²¹, c'est aussi un enjeu majeur de former des professionnels conscients de leurs compétences et ouverts à l'ensemble du champ économique et social. Il serait quelque peu contradictoire à la mission de l'ESS que ses professionnels puissent se prévaloir d'un « entre-nous » fort, riche de sens, pour s'isoler du reste du monde. Ces compétences spécifiques, qui résultent d'un « contexte fertile » autant qu'elles l'entretiennent, doivent bien au contraire saisir toutes les occasions possibles de faire partager et triompher le dialogue sur la domination et la soumission, l'intelligence collective sur le profit égoïste, l'imagination et la citoyenneté sur le repli sur soi.

Il me semble qu'il est temps de faire reconnaître, sans arrogance mais sans fausse modestie, **l'intérêt supérieur de la démocratie en économie**, dans les champs complexes au moins²². Certes, c'est indissociable d'une identification des conditions et limites de cet exercice démocratique. La question des compétences représente un enjeu majeur de cette ambition. La démarche sur le référentiel conduit à une recherche d'unité dans l'identification de l'ESS par des compétences spécifiques et par la question de son rôle dans l'économie en général. En effet, la méthodologie retenue a exclu le référentiel d'activités qui, en toute rigueur, devrait précéder le référentiel de compétences dont on déduit normalement le référentiel de formation. Nous avons pris le parti de maintenir le caractère généraliste de la formation alors que l'activité est différente suivant les secteurs et la taille des structures. Nous avons donc évité d'établir autant de référentiels d'activités que de secteurs dans lesquels l'ESS est présente, alors que nous aurions dû le faire dans une approche sectorielle...

La question de l'**orientation généraliste** de la formation a longuement été discutée. En effet, les diplômés des premières promotions se sont retrouvés employés, à une très grande majorité, dans le cadre associatif. Malgré le tissu de Poitou-Charentes riche en Mutuelles et en Coopératives, les diplômés ont été peu recrutés dans ces « familles » de structures. Cela nous a amené à poser la question de l'écart entre l'affichage ESS pour le diplôme et la réalité d'emploi des diplômés. Néanmoins, nous avons pris en compte deux remarques en faveur de cette orientation généraliste : l'une sur les parcours au sein de l'ESS et l'autre sur le manque de formation des salariés de l'ESS à ses spécificités.

Les parcours individuels, souvent riches en ESS, seraient qualifiés d'atypiques dans le reste de l'économie. Ils peuvent notamment commencer par de petites structures, souvent des associations, et conduire ensuite à des structures plus importantes. Ils peuvent aussi conduire à des changements de secteurs. Ils témoignent à un moment ou à un autre d'un engagement personnel spécifique à cette économie. Quant au manque de formation des salariés aux spécificités de l'ESS, il se manifeste surtout dans les grandes structures qui recrutent souvent de manière banalisée, notamment dans des écoles de commerce. Mais, force est de constater, par exemple à l'occasion du Mois de l'ESS, que les salariés de ce monde économique ne partagent pas tous un sentiment d'appartenance à un univers commun, l'ESS. Si l'identité

¹⁷ Voir « Condition de l'homme moderne » d'Hannah ARENDT.

¹⁸ Voir « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme » de Max WEBER, coll. Champs, éd. Flammarion 1999.

¹⁹ Voir « De la division du travail social » d'Émile DURKHEIM, coll. Les grands textes, éd. PUF, 2004

²⁰ Les professionnels de l'ESS peuvent être considérés comme performants (suivant l'origine anglaise du terme) dans la mesure où ils transforment la réalité économique et sociale.

²¹ Compte tenu notamment du mouvement de renouvellement en cours.

²² Voir Sibille H., Ghezali T. (2010), *Démocratiser l'économie – le marché à l'épreuve des citoyens*, coll. Mondes vécus, éd. Grasset, Paris, 138 p.

relative à certaines familles statutaires peut être forte, l'unité de l'ESS n'est pas acquise et les débats en cours en attestent. Le concept d'ESS reste une idée plus qu'une réalité même si des progrès importants, mais encore fragiles, ont été faits.

C'est pourquoi nous nous sommes situés d'emblée dans la recherche de **compétences spécifiques à l'ESS et transversales**, dignes de professionnels généralistes. Nous savons que l'ESS peut aussi accueillir des spécialistes ayant des compétences qui ne lui sont pas spécifiques. C'est monnaie courante, notamment dans les grandes organisations dont nous espérons qu'elles contribuent à métisser ces compétences spécialisées des spécificités vertueuses de l'ESS. Ainsi les spécialistes employés²³, qu'ils travaillent, voire œuvrent en ESS, pourront-ils devenir conscients de l'honneur²⁴ qu'ils ont à servir cette cause. Aussi, notre approche, bien qu'identitaire, vise-t-elle à rester ouverte dans une économie qui pourrait être qualifiée d'hétérotopique²⁵. En outre, il ne s'agit pas d'étudier une espèce d'autant plus rare que son identité est incertaine, mais des compétences qui concourent à la transformation sociale²⁶ comme nous le verrons plus loin.

Pour essayer de définir les spécificités de ces compétences, nous allons nous référer à trois composantes complémentaires du projet ou de l'action²⁷, tous deux très présents en ESS :

- **Les enjeux** : le sens de l'action, le « pourquoi » agir, qui peut se traduire en questions-clé. Celles-ci ne sont pas anodines : la qualité des réponses apporte réussite ou échec à l'action. En l'occurrence, la qualité des compétences mises en œuvre par rapport à ces enjeux va être déterminante pour la réussite des activités, de même que la qualité de la formation pour l'acquisition, le développement et la certification de ces compétences...
- **Les contenus** : le projet ou l'action en elle-même, le « quoi » proposer et mettre en œuvre. Ici, il s'agit des compétences proprement dites, de ce qui les constitue, de leur consistance, de ce qui permet de répondre aux enjeux identifiés. Mais aussi de la formation et de sa capacité à donner de la consistance aux compétences à acquérir, renforcer, certifier...
- **Le processus** : il assure la cohérence de l'action, le « comment » agir, la manière de faire ; la mise en œuvre s'effectue par la succession de « gouttes d'expériences »²⁸ qui se réalisent par le dialogue social, l'apprentissage et l'évaluation...

Ces composantes sont complémentaires et en interconnexion à plus d'un titre. De même que le sens est aussi dans la manière de faire, le processus est guidé par le sens. Sans le sens, la recherche de cohérence engendre un univers bureaucratique kafkaïen. Le processus est pratique, alors que le sens est du domaine des idées, de la théorie et de l'énergie aussi. Les contenus doivent être adaptés aux enjeux et déterminent le processus. Toutefois, le principe de

²³ Rappelons qu'employer vient d'*implicare* qui signifie impliquer, lier, engager, joindre, unir, mêler, confondre, s'engager dans quelque chose.

²⁴ Il n'y a pas d'honneur sans combat, et le combat est par définition collectif.

²⁵ Hétérotopie dont parle Michel FOUCAULT dès 1966, en prolongation de l'utopie, pour qualifier notamment le jardin en tant que lieu à part, en transformation et multiple.

²⁶ D'où l'emploi du qualificatif « performant » qui peut paraître provocateur, mais qui devrait être revendiqué par l'ESS.

²⁷ L'action est entendue ici, non pas en termes de travail, mais d'action politique, parmi les hommes, comme la définit Hannah ARENDT en référence à la *vita activa*.

²⁸ Voir « Procès et réalité » d'Alfred North WHITEHEAD, Gallimard, 1995.

réalité peut aussi faire que le processus détermine les contenus : des contraintes de temps, de compréhension, peuvent amener à limiter les contenus...

I. Trois enjeux majeurs auxquels les cadres sont confrontés dans l'ESS :

Cette partie nous renvoie à l'axe 4 de ces XIe Rencontres, « le sens du travail en ESS ». Aussi nous en tiendrons-nous à ce qui permet de contextualiser les compétences nécessaires pour répondre à ces enjeux, développées en partie II... Les entretiens préalables menés en 2009 ont permis de dégager trois enjeux majeurs auxquels les cadres en ESS sont confrontés. Ces enjeux n'ont pas été démentis par l'enquête menée par les étudiants :

- **L'animation de participations multiples** (administrateurs, bénévoles, salariés, partenaires...). Elle suppose un équilibre de compétences complémentaires propres aux généralistes. Cet enjeu est spécifique à l'ESS dont la diversité de parties prenantes est une caractéristique. La manière d'animer cette pluralité²⁹ d'acteurs est déterminante pour la réussite ou l'échec des projets ou de l'action. Le reste de l'économie ne fonctionne pas nécessairement avec une telle diversité. La sanction s'exprime parfois uniquement en termes économiques. Les relations sociales peuvent y être minimales sans que cela nuise au résultat ; cette situation peut même être avantageuse³⁰.
- **L'importance du sens et des innovations.** Elle nécessite la capacité d'anticiper et de conduire des démarches de projets, dans un monde professionnel ayant des besoins d'encadrement, notamment de direction. Ces besoins sont relatifs au manque de professionnalisme et aux départs en retraite. Si l'importance des innovations, des départs en retraite³¹, du besoin de professionnalisation n'est pas spécifique à l'ESS, par contre, l'importance du sens en est une caractéristique majeure. En ESS, la question de la valeur ne se pose pas de manière unidimensionnelle : c'est un ensemble de valeurs qui constitue le sens. La valeur ne se résume pas au calcul du solde entre les flux entrants et sortants. La richesse d'une entreprise d'ESS s'évalue aussi à sa transformation interne, à celle de ses membres, et encore à la transformation à laquelle elle contribue dans tout ou partie de la société. C'est toute la question de l'utilité sociale. Mais c'est aussi la question du développement durable... Cette importance du sens et des valeurs est souvent brandie en opposition au reste de l'économie, alors qu'elle devrait être présentée comme un « supplément d'âme »³² susceptible d'être partagé... La capacité d'anticiper en termes de sens et d'innovation est un véritable enjeu, non seulement sur le plan économique, ce qui n'est pas spécifique à l'ESS, mais aussi par rapport aux autres valeurs de l'ESS. Suivant la qualité des réponses apportées en la matière, soit les entreprises d'ESS développeront leurs spécificités d'ESS et ainsi prendront d'autant mieux leur place dans le domaine économique et l'édifice social, soit elles perdront leur âme en se banalisant ou en s'isolant.
- **La mutualisation par des organisations en groupes ou en réseaux.** Ce mouvement de mutualisation requiert une capacité d'accompagnement pour s'adapter avec méthode aux changements que cela induit. Cet enjeu nous met face à un paradoxe : les exemples de mutualisation, de groupement et de réseaux sont monnaie courante entre

²⁹ La pluralité pour ARENDT est caractéristique d'être parmi les hommes et de l'action politique.

³⁰ En l'absence de relation, il n'y a pas de conflit, et ainsi tout va bien dans le meilleur des mondes, un monde du chacun chez soi...

³¹ Les départs en retraite en ESS et dans la fonction publique sont d'une importance identique.

³² Au sens de BERGSON dans « Les deux sources de la morale et de la religion » (1932) PUF, p 329-331.

personnes physiques en ESS. Cependant il semble que cette logique ait des difficultés à fonctionner entre personnes morales. Cet enjeu de mutualisation n'est pas spécifique à l'ESS, mais elle semble handicapée sur ce terrain. Aussi pourrions-nous le reformuler afin de mettre en évidence la spécificité de l'ESS. Comment l'ESS peut-elle sortir du principe d'unité de l'entre-nous pour intégrer le principe de complexité ? Aller vers l'ouverture sans renoncer à son idéal ? En effet, après avoir mutualisé, constitué un groupement ou un réseau, un entre-nous existe qui résulte de l'intériorisation individuelle d'un monde extérieur. La mutualisation déplace la limite et transforme un dehors en dedans. Cela renvoie à des questions de territoire³³, de territorialité³⁴ et de territorialisation³⁵ abordées par Samuel ARLAUD dans le cadre du D.U. Dialogue Social Territorial. Pour mutualiser entre personnes physiques, il s'agit de réaliser une intériorisation du collectif à titre individuel. Pour mutualiser entre personnes morales, il est plus difficile de réaliser une intériorisation à titre collectif. C'est une question de complexité : sont en jeu la quantité et la diversité des personnes concernées mais aussi leurs interactions.

Avec cet enjeu de mutualisation, l'ESS est confrontée à un nouveau défi, celui de **changer d'échelle**. Elle a fait ses preuves dans la proximité dont elle est issue. L'évolution des grandes organisations d'ESS est moins convaincante et l'on peut craindre que le militantisme et le sociétariat ne soient vus que sous l'angle de la communication d'autant plus lorsqu'ils ont perdu de leur importance. Sera-t-elle compétente pour inventer des organisations et des pratiques permettant de mutualiser tout en conservant une autre dimension que celle des économies d'échelle, des seuils critiques et autres caractéristiques de l'économie capitaliste ?

II. Le référentiel de compétences et ses cinq compétences clés

Les éléments présentés ici sont très proches du référentiel tel qu'il a été validé en comité de pilotage du Master en juin 2010. Cependant, ils prennent en compte aussi des réflexions issues de la mise en œuvre du DU DST, notamment sur la question de la cohérence du référentiel. En effet, le DST tel que nous essayons de le promouvoir est très proche du concept de gestion démocratique, caractéristique de l'ESS. Si cette forme de gouvernance territoriale n'est pas aussi intégrée que la gestion démocratique pratiquée en ESS, elle est cependant centrée sur le dialogue et la dimension humaine du développement.

a. Le référentiel : cohérence et processus de gestion démocratique

L'élaboration du référentiel nécessite d'identifier des compétences mais aussi une cohérence entre ces compétences. C'est d'ailleurs à cette condition que l'on peut parler d'identité et que l'on affirme ainsi la première des spécificités de l'ESS : la libre adhésion. Comme Guy LEBOTERF, nous considérons que la compétence est la réalisation de combinaisons permettant d'accomplir l'activité. La compétence réelle des personnes étant la « manière de s'y prendre » : le schème opératoire. Cependant, nous pensons que le savoir combinatoire que met en évidence cette dernière définition peut être éclairé par la « goutte

³³ Territoire au sens d'un support, d'un contenu et d'un contenant par rapport à une identité collective.

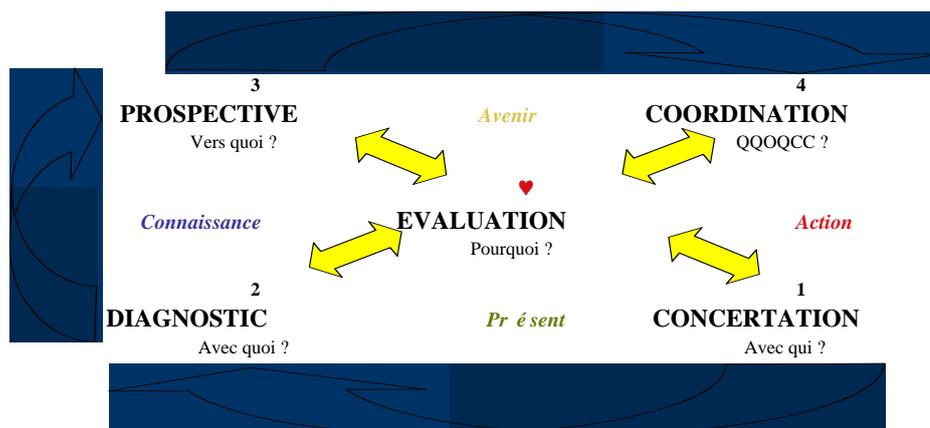
³⁴ Territorialité comme rapport au territoire approprié produisant de l'identification par la socialisation.

³⁵ Territorialisation : dynamique, processus de construction de la territorialité.

d'expérience »³⁶ du Procès d'Alfred North WHITEHEAD. Cela n'enlève rien au fait qu'il n'y a pas une seule manière d'être compétent. La "goutte d'expérience" peut s'interpréter de multiples façons, notamment par la place que l'on donne à la concertation, à l'apprentissage et à l'évaluation qui constituent sa dynamique.

Ce qui nous semble déterminant dans l'ensemble des compétences retenues, c'est leur correspondance avec le processus de gestion démocratique, caractéristique de l'ESS. Ce processus de connaissance et d'action est proche de la « goutte d'expérience » :

Un processus de Connaissance & d'Action



Au cœur de ce processus, est inscrite la question de **l'évaluation**³⁷, des valeurs. En effet, les valeurs dépassent le niveau de la survie et ne se limitent pas à la seule valeur d'utilité économique. Cette question détermine la façon dont est menée la concertation pour élaborer des projets collectifs : on se reconnaît par rapport aux valeurs ; sur cette base s'établit le dialogue social ou sociétal. Mais cette question marque aussi profondément la phase de diagnostic partagé, d'identification des ressources à partager, comme celle de la prospective³⁸ pour construire un avenir collectif souhaité. Le diagnostic et la prospective correspondent à des évaluations de l'existant, déterminant leur partage, et du potentiel par rapport auquel on choisit ce que l'on souhaite. Enfin, ces évaluations déterminent les complémentarités recherchées dans la coordination de l'action. En ESS, les valeurs jouent un rôle important : elles sont souvent mises en avant, voire opposées au reste de l'économie qui est sensée ne pas en avoir³⁹, mais elles sont rarement expliquées⁴⁰.

La **concertation** constitue un moyen de clarifier les valeurs et finalités qui impulsent et guident l'action collective, de partager le diagnostic et la stratégie de mobilisation des acteurs et des ressources, la vision d'un avenir souhaité et réalisable et la coordination de

³⁶ La « goutte d'expérience » tend à la satisfaction et est constituée de quatre phases : la préhension de la réalité, la vision, la proposition et la détermination.

³⁷ L'étymologie d'évaluer signifie tirer la valeur de...

³⁸ Conjugaison des phases de préhension et de potentiel de la « goutte d'expérience » chez WHITEHEAD.

³⁹ Cette posture me semble en pleine contradiction avec la vocation de l'ESS à aller vers les autres. De plus, nous verrons avec la référence aux échelles de valeur de Bruno LUSSATO que ce point de vue est peu consistant. En premier lieu, l'utilité est une valeur partagée par l'ensemble de l'économie et ce n'est pas la seule.

⁴⁰ L'aspect non explicite de cette référence aux valeurs peut-être considéré comme lié au caractère global de la notion de valeur ou au caractère tacite (SAMURCAY (R) et PASTRE (P), 1995, Outiller les acteurs de la formation pour le développement des compétences ", in Education permanente N° 123) de leur connaissance.

l'action. Le Dialogue Social peut lui aussi être considéré comme étant au cœur du processus de gouvernance et de développement.

Ces deux premières phases du processus (évaluation et concertation) se retrouvent dans l'intitulé « économie sociale » au sens où l'économie s'intéresse à la valeur et la dimension sociale conduit au dialogue et à la concertation. De ce fait, cette économie sociale prend une dimension politique.

Le **diagnostic** a une relation d'objectivation avec toutes les phases. Il permet de s'interroger sur les jeux d'acteurs dans lesquels nous nous mouvons en fonction des valeurs qui nous animent, sur les ressources que nous pouvons mobiliser. Il contribue à distinguer l'existant du potentiel⁴¹, ce que nous maîtrisons par rapport à ce qui ne nous appartient pas. Il contribue à identifier les complémentarités à mettre en œuvre dans la coordination. En ESS, le diagnostic devrait être premier car c'est une économie qui cherche à répondre aux besoins essentiels de ses membres, plutôt que de tenter le client par une offre futile⁴².

La **prospective** aide à préciser les finalités collectives. Elle doit amener à chasser les idées reçues, voire à modifier les valeurs. Elle réoriente les jeux d'acteurs, conduit à reconsidérer les ressources à mobiliser et permet d'éviter à la coordination de tourner en rond, l'incite à l'innovation. La capacité qu'offre l'ESS d'échanger entre membres est sans doute un des facteurs déterminants de l'innovation qui la caractérise, notamment sur le plan organisationnel. À plusieurs acteurs, l'impulsion est le plus souvent modérée par la réflexion, voire l'anticipation, d'autant plus lorsqu'il s'agit de s'engager collectivement.

Enfin, la **coordination** suppose des niveaux suffisants d'engagement des acteurs dans certaines échelles de valeurs (éthique⁴³, utilitaire⁴⁴, esthétique⁴⁵). Elle est indispensable dans la concertation, comme dans le partage du diagnostic et de la réflexion prospective.

Certes, ce processus « de connaissance et d'action » constitue une **hypothèse d'études** que nous soumettons à l'appréciation critique tant des professionnels que des universitaires. Cependant, que serait une coordination qui ne prendrait en compte ni diagnostic, ni réflexion prospective ? Quid d'un diagnostic ou d'une réflexion prospective qui se déconnecteraient de l'action ? Il s'agit bien de l'articulation, non seulement entre pratique et théorie, mais encore entre objet, sujet et projet. En termes de compétences, nous retrouvons l'orientation généraliste dans cette complémentarité à recomposer. En effet, si chaque compétence est associée plus particulièrement à une phase du processus, elle vise aussi à recomposer une complémentarité, suivant un certain ordre. L'évaluation permet de s'assurer de l'orientation des énergies individuelles et de s'accorder sur les finalités collectives. La concertation permet d'identifier les synergies possibles entre les acteurs. Le partage du diagnostic ne peut s'effectuer que si les acteurs se sont reconnus ; alors ils échangent de l'information stratégique, construisent ensemble de la connaissance⁴⁶ qui fonde le diagnostic. Le partage du diagnostic constitue un tremplin pour le saut créatif de la réflexion prospective. Il s'agit de faire l'inventaire avant d'inventer, d'innover. Enfin, les enjeux prospectifs guident la

⁴¹ Ce qui évite de prendre ses désirs pour des réalités, mais n'empêche pas de chercher à les réaliser.

⁴² Si ce n'a pas déjà été fait, une analyse suivant la classification des désirs d'Épicure serait intéressante.

⁴³ Échelle de valeur éthique : varie du bien au mal ; rapportée à l'utilité pour un système social de référence : code spirituel, valeurs de sacrifice... nécessite la décentration spatiale : on juge en fonction d'autrui.

⁴⁴ Échelle de valeur utilitaire ou économique : varie de l'utile au nuisible ; rapportée à l'efficacité ou à la contribution à la survie ou au développement d'un système de référence, le moi, l'entreprise.

⁴⁵ Échelle de valeur esthétique : varie du beau au laid ; structure ou cohérence ressentie émotionnellement ou intuitivement.

⁴⁶ Connaissance appuyée sur une « activité communicationnelle », voir Habermas.

coordination afin qu'elle ne devienne pas une routine mais qu'elle tende vers les finalités retenues en gardant un caractère innovant.

b. Cinq compétences clés et leurs spécificités par rapport à l'ESS

Le travail d'enquête, commencé avec le groupe projet et élargi par les étudiants, nous a permis d'identifier cinq compétences clés. Nous les avons mises en correspondance avec les cinq phases du processus de connaissance et d'action, présentées ci-dessus. Nous allons nous appuyer sur cette correspondance pour **développer les spécificités de ces compétences à l'ESS**, sans pour autant considérer qu'elles lui sont exclusives. Ces spécificités sont constitutives de l'ESS, car cette économie les favorise autant qu'elles contribuent à développer l'ESS.

Compétences	Processus	Spécificités
Gestion	0. Évaluation	Complémentarité des échelles de valeur
Animation	1. Concertation	Intérêt des acteurs
Transmission	2. Diagnostic	De l'autonomie aux synergies
Développement	3. Prospective	Plus de libertés
Accompagnement	4. Coordination	Unité dans la diversité

1. Gestion : les valeurs en question et la complémentarité des échelles

Par définition, l'ESS œuvre en contexte économique. Certes, on y conjugue dimensions économique et sociale, mais la survie des entreprises de l'ESS, voire leur efficacité et leur crédibilité, sont liées à la dimension économique. Quand on l'oublie, l'ESS perd les caractéristiques d'une économie. Elle reste une utopie avec des projets dont on ne voit pas la réalisation. Ou encore, elle devient dépendante et perd son autonomie (instrumentalisation par les pouvoirs publics, l'économie lucrative, voire les partenaires sociaux) pour entrer dans la seule logique de redistribution sans être productrice de richesses.

Les cadres de l'ESS doivent donc maîtriser des compétences en matière de gestion leur permettant de développer l'autonomie de leurs organisations, d'assurer l'équilibre dans les relations avec leurs partenaires, de garantir la faisabilité de leurs projets et de pérenniser leur développement. Cette compétence est à l'origine, dans la recherche d'économies, de la création des coopératives qui évitent les intermédiaires commerciaux ou hiérarchiques, des mutuelles qui répartissent les risques et des associations qui mettent en commun idées et moyens, sans but lucratif. Ce point n'est cependant pas spécifique à l'ESS mais partagé par l'ensemble de l'économie qui peut aussi recourir à la coopération et à la mutualisation.

Par contre, cette exigence de gestion nécessite des connaissances et des savoir-faire ayant un caractère spécifique en ESS compte tenu de règles de gestion particulières, notamment dans le domaine du droit et de la fiscalité (absence de distribution des excédants ou distribution en fonction de la participation, réserves impartageables, règle des 4 P...).

La gestion en ESS nécessite non seulement les compétences ordinaires de gestion, mais il faut aussi être capable de les appliquer dans le contexte particulier de l'ESS, au service de ses valeurs⁴⁷. La question de la valeur prend un sens tout particulier pour les gestionnaires de l'ESS dans la mesure où il ne s'agit pas seulement de la valeur d'échange, monétaire,

⁴⁷ Dans ce sens, certains considèrent qu'il s'agit d'une simple adaptation des normes comptables existantes. D'autres qu'il faut développer une comptabilité alternative. D'autres encore, que cela constitue une révolution de la comptabilité. Voir le débat entre Maurice PARODI, Danièle DEMOUSTIER et Claude PERIGOD.

patrimoniale... Pour gérer en ESS, il faut être capable d'articuler cette valeur « utilitaire ou économique » de base avec d'autres « échelles de valeurs » (Lussato, 1989) :

- « logique »⁴⁸ qui peut s'interpréter en l'occurrence comme fondement de la valeur d'usage découlant de l'évaluation des besoins, ou comme une valeur normative transcrite dans le cadre juridique et réglementaire, les formes statutaires...
- surtout « éthique » qui s'exprime fortement en ESS par la solidarité, la participation, la gestion démocratique, le respect prioritaire des personnes...
- sans négliger l'échelle de valeur « esthétique » avec les recherches de cohérence et d'harmonie, qui se trouvent à l'évidence dans le domaine des arts et de la culture... ni l'échelle de valeur « hédonique »⁴⁹, de bien-être individuel, qui peut se manifester dans le domaine des soins à la personne, du sport, de l'agroalimentaire...

La gestion en ESS a donc un rôle central au sens où elle doit être en mesure de fournir des indicateurs d'évaluation à chaque étape du processus de gestion démocratique (concertation, mobilisation de ressources, prospective et coordination). La question de la cohérence de ces indicateurs est déterminante sur la complémentarité entre les échelles de valeurs et donc la capacité de mobilisation des acteurs. Soit les indicateurs de gestion font ressortir des incohérences par rapport auxquelles la gestion démocratique est amenée à se positionner. Soit les indicateurs recherchés intègrent la cohérence et traduisent son intensité. Cette exigence fait ressortir la dimension qualitative de cette gestion qui ne peut s'en tenir à une approche comptable, budgétaire ou financière, ni à une optimisation des flux de produits par rapport aux flux de charges. Des compétences de contrôle de gestion sont nécessaires pour accompagner la mise en œuvre des projets. Mais plus encore, il s'agit bien de compétences d'évaluation, de façon à rester en veille par rapport à des critères fondamentaux comme la pertinence des actions, leur opportunité et leur efficacité.

La spécificité de l'ESS réside surtout dans la diversité des échelles de valeurs à prendre en compte dans la gestion à la différence du reste de l'économie où l'on peut s'en tenir à gagner plus qu'on ne dépense dans le simple respect des lois en vigueur. Si l'ESS n'échappe pas à cette règle vitale qui renvoie à la loi de l'entropie, d'autres éléments rentrent en ligne de comptes, comme la modération de recherche du profit individuel, la solidarité... Situer cette compétence comme centrale consiste à réaffirmer la dimension économique de l'ESS tout en la sortant du piège de la chrématistique⁵⁰, caractéristique du capitalisme. L'ESS se doit de rester en lien avec les fondements sociaux de la cité⁵¹.

2. Animation : la recherche de l'intérêt des acteurs par la concertation

L'ESS a la particularité de mettre en relation des acteurs ayant différents rôles, statuts, et cultures, ceci tant dans l'activité, à l'intérieur des structures comme dans les partenariats, que dans le sociétariat. Ces relations vont au-delà de simples relations de solidarité comme dans les économies de réciprocité, au-delà des relations hiérarchiques dans les économies de redistribution, et au-delà des relations de négoce dans les économies de marché. Elles les combinent de manière paradoxale tout en cherchant à les intégrer dans le système de valeurs de l'ESS. Ainsi, on pourrait écrire la formule suivante : ESS = « Solidarité fermée et ouverte » x « Hiérarchie collégiale » x « Affaires non-lucratives »...

⁴⁸ Échelle de valeur Logique : varie du vrai au faux ; structure ou cohérence logiquement calculée ou déduite.

⁴⁹ Échelle de valeur Logique : varie d'agréable à pénible ; sensation ressentie par un individu.

⁵⁰ La chrématistique perd même la valeur d'utilité.

⁵¹ C'est notamment à partir de cette conception de l'économie qu'Amartya SEN a écrit « L'économie est une science morale ».

Dans cette tentative de combinaison, le rôle et les compétences d'animation sont donc essentiels si nous nous référons à la définition de l'animateur comme celui qui assume conjointement au groupe les fonctions de production, de facilitation et de régulation⁵². En garantissant une production commune, en facilitant et en régulant les relations entre les parties prenantes, l'animation transforme la diversité des participants en une richesse collective (matérielle, intellectuelle, potentielle...). C'est bien par l'animation de la concertation que les coopérateurs sont en mesure justement d'évaluer les besoins, les mutuelles de partager les risques et les associations d'échanger idées et moyens, par exemple.

Le rôle d'animation peut être jugé plus facile en économie sociale qu'en économie solidaire dans la mesure où on définit l'économie sociale par un « entre-nous » et l'économie solidaire comme ouverte sur l'extérieur. L'animateur est bien celui qui contribue à entretenir, à développer l'intérêt⁵³ collectif, ce qui est d'autant plus facile quand il existe déjà un « entre-nous ». Il y a quelque chose de l'organisation tribale dans cette manière d'être « entre-nous » dont les valeurs dominantes sont souvent la fusion, le dévouement, la confiance, la fidélité à la culture, voire le plaisir partagé⁵⁴. Les aspirations du corps social sont marquées par le don avec et pour les autres, d'où la force de l'esprit d'équipe, de la convivialité, du partage des mêmes valeurs, du même projet... L'ensemble de ces éléments devant être obtenus par le consensus, il est bien question d'unité qui va se former par entraînement sur des idées fortes et stables. Le problème se complexifie lorsqu'il s'agit de construire une unité tenant compte de la variété des participations, des intérêts, des incertitudes et du mouvement de la vie. Accroître la cohérence et la cohésion de l'action par le moyen de la raison et de la croyance ne suffit plus. Il est vraisemblable que l'histoire de l'économie sociale, notamment dans le prolongement d'un système corporatiste prérévolutionnaire et d'une croyance scientiste, détermine les modes d'animation dans ce sens. L'émergence de l'économie solidaire actualise les compétences d'animation. L'enjeu consiste, non pas à nier l'entre-nous, mais à en sortir pour aller vers les autres, à passer de l'intérêt collectif à l'intérêt général⁵⁵ ou au bien commun⁵⁶ pour dépasser une simple économie des pauvres, ou de réparation qui pourrait n'être que maintien de la pauvreté.

Dans la relation de l'ESS au reste de l'économie, c'est un enjeu essentiel qui permettrait d'affirmer, non pas qu'elle est une façon d'entreprendre autrement, mais d'entreprendre avec les autres. Cela permettrait de réaffirmer la position centrale de l'être humain dans cette économie, en le considérant non seulement comme unique mais aussi comme multiple, caractérisé par la variété des appartenances, la pluralité des identités, et lui conférant ainsi une compétence politique universelle⁵⁷.

La complexité des contextes donne lieu à l'émergence des réseaux et inspire les « méta-actions ». Il s'agit d'animer la vie par l'organisation des systèmes qu'ils soient rationnels ou irrationnels. L'animation porte alors sur un processus de concertation plus complexe : chacun doit se reconnaître dans l'ensemble, plus qu'il ne s'y fonde, autant que l'ensemble doit pouvoir être appropriable par chacun. Cette tension vers le global des phénomènes vivants prend racine dans des valeurs comme l'autonomie, la responsabilité, la potentialité, le développement, le leadership, le jeu d'équipe... Dans ce contexte, les aspirations du corps social sont de s'accomplir personnellement en société. L'esprit

⁵² Dominique BEAU, 100 fiches de pédagogie des adultes, les éditions d'organisation, 1982, fiche 40.

⁵³ Hannah ARENDT rappelle qu'intérêt signifie ce qui est entre...

⁵⁴ Jean-Christian FAUVET, 1001 citations sociodynamiques, les éditions d'organisation, 1998, p 79.

⁵⁵ Voir Hannah ARENDT dans Condition de l'homme moderne.

⁵⁶ Annie FOUQUET préfère cette « notion anglo-saxonne de bien commun qui se construit légitimement avec les parties prenantes » à celle « d'intérêt général qui se décrète par le haut. » Évaluation des politiques publiques p 98.

⁵⁷ Voir Hannah ARENDT, Condition de l'homme moderne.

d'entreprise qui se manifeste dans l'ESS en est une expression, de même que la vocation d'émancipation portée par l'éducation populaire. Il s'agit bien de réaliser la synthèse entre développements individuel et collectif en sortant de l'uniformité et du chacun pour soi. Tout en conservant l'approche concrète, la connaissance et la foi, cela suppose d'accepter le doute, la contestation, la recherche, la conception...

En termes de compétences d'animation, il s'agit de passer du clos de l'« entre-nous » à l'ouvert « avec les autres ». Sans renoncer à l'idéalisme, il faut prendre en compte la part de matérialisme et de réalisme apportée par l'ouverture, avec la variété de réactions, de jeux individuels, de lutte et d'alliances, de flexibilité, de changement... Nous sommes ici très proches de la notion de dialogue social, comme de celle de débat démocratique. Dans ces contextes, on ne peut compter sur un accord a priori, il est à construire en tenant compte de la pluralité des acteurs, de leurs divergences autant que de leurs convergences. Pour que cette construction puisse se faire, il faut que les participants disposent de la liberté de pensée. Dans ce sens, comme l'explique P. MEIRIEU⁵⁸, l'animation doit « garantir plusieurs conditions :

- il doit y avoir des **objets médiateurs** (on parle de quelque chose et on peut confronter nos opinions à propos de cette chose) ;
- il doit exister des **règles de fonctionnement** qui permettent à chacun de **s'impliquer** (il faut éviter qu'un participant impose sa loi ou que certains soient exclus) ;
- on doit enfin être attentif à la **possibilité offerte à chacun de s'engager dans un apprentissage pour se dégager d'une image de soi** dans laquelle il est enfermé ».

En termes de contenu de cette compétence d'animation en relation avec la formation, les savoirs et les savoir-faire correspondant comportent une partie importante de communication. Ils peuvent être délivrés dès le début de la formation. L'expérience peut s'acquérir ensuite en s'exerçant dans le cadre d'un « chantier » collectif de co-construction stratégique de projets, et en contexte professionnel, lors du stage ou grâce à l'alternance. Toutefois, cette compétence clé requiert la mise en œuvre d'un savoir être relationnel qui nécessite un apprentissage de moyen terme, voire de long terme. Elle ne peut donc s'acquérir qu'au cours de l'expérience professionnelle. Néanmoins, l'enseignement peut fournir aux étudiants des grilles d'analyse qui leur permettent d'évaluer individuellement ou collectivement ces traits de leur caractère et de leur personnalité tant en situation de formation qu'en contexte professionnel. Un point particulier peut être fait lors des ateliers coopératifs de suivi des stages ou de l'alternance.

3. Transmission : créer, par le diagnostic, des synergies à partir d'autonomie

En raison de la finalité d'épanouissement humain par la double qualité d'associé et d'utilisateur responsable, et par la diversité des participants⁵⁹, la transmission joue un grand rôle dans l'ESS. Le rôle historique éminent joué par l'éducation populaire en témoigne. Mais la transmission porte aussi sur ce qui permet, dans le court ou le long terme, aux coopérateurs de réaliser des améliorations sur leur consommation ou leur production, aux mutuelles de réduire l'impact des risques encourus, aux associations de générer de l'intelligence collective... De plus, cette capacité spécifique à l'ESS de passer le relais à des participants (bénévoles, collègues, administrateurs...) pour jouer un rôle autonome et qualifié dans une organisation est aussi une alternative au système fordiste. En effet, ce dernier réduit l'économie à l'exploitation d'ouvriers en tant que main-d'œuvre non qualifiée. Autrement dit

⁵⁸ Sciences Humaines, Transmettre, Hors série N°36, 2002. http://www.scienceshumaines.com/transmettre-oui-mais-comment_fr_12522.html

⁵⁹ Participer : prendre part activement à quelque chose...

de travailleurs et de consommateurs d'autant moins responsables qu'ils contribuent à la production et à la consommation de masse. La perte de contact avec l'ouvrage, leur absence de maîtrise de l'œuvre produit ce raccourci entre production et consommation. Ils peuvent ainsi en être réduits à la nécessité de l'instant, à l'obligation biologique de travailler pour vivre, et leur production dégradée dans sa capacité à durer.

« Transmettre suppose une **volonté** et donc une politique de la transmission » écrit Philippe MEIRIEU⁶⁰. Ainsi nous échappons à l'emprise de l'urgence pour entrer dans le champ de l'action politique et dépasser la réaction à la menace ou l'action opportuniste. Il définit « trois principes fondateurs de la transmission :

- **S'intégrer dans un groupe d'appartenance** ; apprendre les règles de ceux qui accueillent ». L'ESS a toujours été confrontée à cette question de l'accueil, comme toutes les entreprises. Les dispositifs, les livrets d'accueil fleurissent d'autant plus en période de pénurie de main-d'œuvre. L'ESS ne peut se dispenser de cet accueil, *a fortiori* dans une période de grand renouvellement. De plus, comment un membre de l'ESS pourrait-il refuser d'accompagner un nouveau venu⁶¹ sans contredire le sens de la solidarité et le goût de l'innovation qui la caractérise. Mais elle ne peut s'en tenir à « l'intégration dans la *domus*... toujours une entreprise de « domestication », une affaire d'horaires à respecter, d'habitudes à prendre, de codes à acquérir, d'obligations auxquelles il faut se soumettre ». Son appartenance à l'économie⁶² l'y contraint. Aussi, cette « intégration dans la *domus* », qui n'est pas chose facile, se justifie-t-elle entièrement dans une entreprise privée à autorité hiérarchique unipersonnelle : on doit faire partie de la maison et obéir au patron⁶³ ! Les entreprises d'ESS, si elles appartiennent bien au domaine privé, sont surtout des entreprises collectives à gestion démocratique et à finalité d'utilité sociale. Elles sont donc très concernées par les principes suivants.
- « **Donner les moyens d'échapper à toute forme d'emprise**, y compris l'emprise de la collectivité dans laquelle on l'inscrit » poursuit P. MEIRIEU en parlant de l'enfant, et il affirme : « Aucun « respect » ne peut justifier ici l'abstention éducative ». Il s'exprime sur la transmission entre adulte et enfant dans le cadre de l'éducation et fait appel au « devoir d'antécédence ». Ce devoir peut s'appliquer tout autant à l'ESS. En effet, par la capacité d'initiative et d'innovation dont elle témoigne, elle contribue à l'accès au troisième niveau de l'individuation telle que C.G. JUNG la définit : la capacité à suivre ses intuitions et à prendre des initiatives. Accueillir un nouveau venu, c'est aussi « l'inscrire dans une histoire et lui donner les moyens de se développer dans la collectivité qui l'accueille ». Ici P. MEIRIEU rejoint H. ARENDT et nous permet de confirmer la dimension politique de l'ESS par la transmission d'une histoire, d'un récit d'événements, de hauts-faits d'acteurs parmi les autres, porteurs de développement pour d'autres. En termes de « pression de conformité à éviter », le paradoxe auquel est confrontée l'ESS aujourd'hui est que l'idéal résiderait dans la création d'entreprises individuelles⁶⁴. Toutefois, l'ESS ne doit pas être pour les individus « renoncement à leur liberté pour les garantir contre la solitude qui les inquiète tant ». La transmission doit « donner les moyens de s'intégrer à un groupe et,

⁶⁰ Sciences Humaines, Transmettre, Hors série N°36, 2002. http://www.scienceshumaines.com/transmettre-oui-mais-comment_fr_12522.html

⁶¹ À considérer comme le nouveau-né dont H. Arendt rappelle qu'il constitue la bonne nouvelle pour l'humanité.

⁶² D'après son étymologie, l'économie est une affaire domestique.

⁶³ « Patron » a la même racine que « Pater familias ».

⁶⁴ Voir le statut d'auto-entrepreneur.

en même temps, de prendre de la distance avec lui »⁶⁵. Elle doit fournir les « outils d'intégration dans un contexte donné et des moyens de s'émanciper de ce contexte, voire de le récuser ». S'en dispenser, c'est prendre le risque de la normalisation et ainsi se priver d'une bonne partie de sa capacité d'innovation. Or c'est bien à l'innovation que l'on peut mesurer le rôle émancipateur de l'ESS, valeur centrale de l'éducation populaire notamment.

Avec la question de la liberté, nous sommes en présence d'une spécificité de l'ESS. Le reste de l'économie fonctionne très majoritairement sur la base du salariat. Le contrat de travail reste une aliénation, temporaire et limitée certes, mais aliénation tout de même de la liberté individuelle par l'acceptation d'un lien de subordination. Pour P. MEIRIEU, il s'agit d'acquérir la liberté de pensée aux conditions que nous avons vues en relation avec la compétence d'animation⁶⁶. « Ainsi se mettra en place l'apprentissage fondamental du sursis : sursis à l'immédiateté de l'impulsion, à l'expression non-réglée des affects, aux préjugés, aux règles du clan ou de la communauté d'appartenance. C'est dans ce sursis que l'on se met à réfléchir, à examiner, à se faire une opinion, à tenter de trouver la vérité. Il faut d'abord « poser les lances », dit Marcel Mauss (1873-1950) à la fin de l'Essai sur le don, reprenant la métaphore des chevaliers de la Table ronde⁶⁷. Le sursis est la condition essentielle de « la liberté de penser » et, donc, de « la liberté de pensée ». C'est là sans doute un des points essentiels de la transmission en ESS pour favoriser l'émancipation. Cela a bien évidemment des conséquences dans le rapport au temps et valorise la maturation.

- **Accéder, au-delà de toute appartenance spécifique et de l'expression légitime de sa singularité, à l'universalité de l'humaine condition** : accéder à l'universalité et entendre, au-delà de son milieu social, familial et de ses caractéristiques personnelles, l'écho des autres hommes et l'appel de ceux-ci à partager les questions constitutives de l'humaine condition. Il s'agit bien chaque fois d'articuler, en un mouvement créateur d'humanité, l'intime et l'universel, l'histoire singulière de chacun et les trésors de notre culture... ». Nous accédons ici au plus haut niveau de l'individuation telle que C.G. JUNG la définit : le développement de Soi par la volonté et la recherche d'unité dans le respect de la singularité de chacun. D'après JUNG, l'affirmation de notre singularité nous permet de prendre d'autant mieux notre place dans l'édifice social. P. MEIRIEU explique la difficulté pédagogique qu'engendre cette conception : « On apprend à se relier à ceux qui, aujourd'hui, posent les mêmes questions, même s'ils n'y donnent pas les mêmes réponses. Nous sommes là en face d'une difficulté qui constitue le cœur même de la réflexion pédagogique : être fidèle à l'impératif de transmission tout en permettant à l'élève de s'approprier lui-même, dans une démarche dont il est l'acteur, les connaissances que l'on doit lui transmettre ». Tout en affirmant que « **l'accès à une culture universelle est un impératif des sociétés démocratiques** »⁶⁸ ...

Ce rôle de transmission s'appuie sur des compétences d'animation, mais va au-delà, comme nous venons de le voir. L'animation s'exerce dans l'instant alors que la transmission a clairement pour finalité la durée. Elle est définie comme⁶⁹ l'« ensemble des procédés par

⁶⁵ Conception similaire à celle du terme anglais d'*empowerment*.

⁶⁶ Objets médiateurs, conditions de fonctionnement, possibilité de s'engager pour se dégager.

⁶⁷ M. Mauss, Sociologie et anthropologie, Puf, 1990.

⁶⁸ À la différence de WHITEHEAD qui écrit "le chemin parcouru que l'on ne voit qu'en se retournant furtivement sur son passé", il s'agit de voir collectivement ce qui mérite d'être transmis.

⁶⁹ Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales, <http://www.cnrtl.fr/definition/transmission>.

lesquels des éléments de civilisation se répandent dans les sociétés humaines »⁷⁰. L'animation compose avec l'autonomie des uns et des autres alors que la transmission cherche à générer de l'autonomie, de l'émancipation. Il s'agit de prendre conscience de la capacité d'initiative propre à chacun et des conditions de sa mise en œuvre collective, autrement dit de développer la citoyenneté.

Cette compétence apporte donc un concours stratégique au développement par la mise en œuvre d'apprentissages reliés aux valeurs de l'ESS, pour **démultiplier et conjuguer les ressources internes et externes**. Ce couplage entre apprentissage et transmission des valeurs, doit s'appuyer sur la mise en forme d'un corpus de connaissances non seulement techniques mais aussi organisationnelles et théoriques. Ainsi, il constitue une garantie de la qualité des diagnostics qui peuvent être établis en ESS en les reliant à la question des valeurs. Il n'est pas question ici uniquement d'inventaire, mais d'une évaluation de l'existant. Le partage de ces diagnostics favorise la recherche de synergies (mise en commun de moyens) plutôt que de ressources à exploiter. Il ne s'agit pas de déposséder les autres de leurs ressources, et ainsi de leur autonomie, en les négociant, mais de trouver ensemble des utilisations conjointes ou des échanges réciproques de ressources. Ce processus de mutualisation renforce l'autonomie plutôt que la dépendance. C'est une spécificité de l'ESS qui privilégie la dimension collective au profit individuel. Cela n'est possible que par la transmission d'une certaine idée de l'humain, accueilli comme être autonome et social, libre et singulier, uni à ses semblables (ni mouton, ni prédateur).

Pendant le cursus de formation au Master DDESS, il a été proposé que les savoirs et les savoir-faire correspondants soient délivrés à la suite de ceux d'animation compte tenu du prérequis de cette compétence pour exercer le rôle de transmission. Dans le cadre du « chantier » collectif de co-construction stratégique de projets, l'exercice à l'autoformation au sein du groupe, sur la base d'une évaluation préalable de compétences techniques réalisées à l'entrée du Master, pourrait constituer une première expérience.

Toutefois, cette compétence clé de transmission requiert elle aussi la mise en œuvre d'un savoir être relationnel qui nécessite un apprentissage de moyen ou long terme. Elle ne peut être réellement acquise qu'au cours de l'expérience professionnelle. Aussi, l'enseignement fournira-t-il aux étudiants des grilles d'analyse qui leur permettront d'évaluer individuellement ou collectivement ces traits de leur caractère et de leur personnalité tant en situation de formation qu'en contexte professionnel. Néanmoins, un point particulier sera fait lors des ateliers coopératifs de suivi des stages ou de l'alternance.

4. Développement : plus de libertés par la prospective et l'interaction

L'ESS est un mouvement qui évolue, comme en témoigne son histoire. Elle a été marquée par des périodes de mutation (révolution industrielle, après guerre, nouvelles exclusions dans les années 1980...). Elle est à la fois très ancrée sur ses valeurs et porteuse d'innovation. Cette dialectique conduit à des discussions sur des paradoxes qui permettent de dépasser les cadres formels : distinction entre économie sociale et solidaire, appropriation du développement durable, reconnaissance des entrepreneurs sociaux... La force de l'ancrage dans ses valeurs radicales en fait une économie sans cesse à la recherche d'innovations pour mieux satisfaire les besoins de ses membres.

Cette histoire a été fortement portée par des compétences militantes dans la mesure où les participants à l'ESS sont les premiers concernés et où cette économie est

⁷⁰ Le principal de ces procédés est la transmission du patrimoine de civilisation d'une génération à une autre. La transmission sociale entre générations équivaut à la socialisation de la génération nouvelle et, en même temps, à la conservation de la civilisation (Willems 1970).

fondamentalement une économie de développement. En effet, la question de la « Liberté » (A. Sen, 2000) est centrale en ESS et s'exprime tant sur le plan « politique »⁷¹ (libre adhésion et gestion démocratique) que par les « facilités économiques »⁷² (économies d'échelle des coopératives, banques coopératives, associations de microcrédit...), les « opportunités sociales »⁷³ (Mutuelles de santé et d'assurance, Education populaire...), la « garantie de transparence »⁷⁴ (défense de causes...), voire la « sécurité protectrice »⁷⁵ (accompagnement de publics démunis).

L'ambition du Master DDESS, marquée par le terme « Développement » dans son intitulé, est de contribuer à la professionnalisation de cette dimension de l'ESS. Non pour se substituer aux militants, mais pour les aider à élaborer des stratégies et techniques cohérentes et efficaces pour défendre leurs causes et accroître leurs libertés. Ces compétences de développement puisent largement dans celles de gestion (en termes de valeurs et de techniques), d'animation (en termes de management) et de transmission (en termes d'adaptation au changement). Cependant, elles nous semblent en correspondance étroite avec une logique de processus et un rôle d'aide à la décision en tant qu'aboutissement d'une réflexion et clé de l'action. Elles se traduisent notamment par des compétences d'anticipation et de mise en œuvre.

Sur cette compétence qui pourrait être assimilée à de la gestion stratégique ou du management de projet, la spécificité de l'ESS réside dans la **coconstruction** du développement. Cette coconstruction s'exerce dans chaque entité d'ESS. Elle est garantie statutairement dans les coopératives et les mutuelles par le principe de gestion démocratique (une personne = une voix). Les associations, dont le fonctionnement est démocratique, sont confrontées aussi à cet exercice dans le cadre des délibérations des conseils d'administration et des assemblées générales. La question du développement met en jeu des compétences de management et de gestion telles que nous les avons définies précédemment. Dans d'autres lieux, on dirait qu'il faut « faire tourner la boutique ». C'est une expression de l'obligation biologique que nous avons de travailler pour vivre. Cela suppose des flux d'échange par rapport à l'environnement, entrant et sortant de l'organisme. L'ESS n'y échappe pas, mais au-delà de cette dimension élémentaire de la vie active de « tout un chacun », elle propose la dimension sociale et solidaire, elle refuse le « chacun pour soi ».

Pourquoi compliquer, diraient certains, une entreprise déjà difficile ? L'histoire de l'ESS nous éclaire sur ses raisons d'être qui sont de différents ordres. Nous pouvons les relier

⁷¹ Liberté politique : l'ensemble des possibilités offertes aux individus de déterminer qui devrait gouverner et selon quels principes, de contrôler, de critiquer les autorités, de s'exprimer sans restriction et de lire une presse non censurée, de choisir entre des partis antagonistes...

⁷² Facilités économiques : opportunités offertes à des individus d'utiliser des ressources économiques à des fins de consommation, de production ou d'échange... L'accès au financement exerce une influence prépondérante sur les facilités que les agents économiques sont capables de s'assurer.

⁷³ Opportunités sociales : dispositions prises par une société en faveur de l'éducation, de la santé ou d'autres postes qui accroissent la liberté substantielle qu'ont les personnes de vivre mieux. L'existence de tels services modifie la qualité de vie individuelle et favorise ainsi une participation plus effective aux activités économiques et politiques.

⁷⁴ Garantie de transparence : dans toute interaction sociale, les individus s'appuient sur une estimation plus ou moins précise de ce qui peut leur être proposé et de ce qu'ils comptent obtenir. En ce sens, le fonctionnement des sociétés implique toujours une certaine marge de confiance. La notion de garantie de transparence prend en compte cette exigence de non duplicité présupposée dans les relations sociales, c'est-à-dire de liberté de traiter, à quelque niveau que ce soit, en respectant une garantie au moins implicite de clarté.

⁷⁵ Sécurité protectrice : elle s'adresse à des couches de populations vulnérables à toutes les fluctuations de la conjoncture. La sécurité protectrice doit servir à leur fournir un filet de protection sociale afin qu'elles ne se trouvent, en aucun cas, réduites à la misère.

à une approche prospective qui distingue trois niveaux de capacité d'action dont nous allons voir qu'à chacun d'entre eux correspond une motivation de l'ESS :

- **La réactivité** : capacité d'un sujet à répondre à des stimulations externes. Elle relève parfois de l'urgence, voire de la survie ; elle se joue dans l'instant et sur le terrain. La définition donnée par H. ARENDT sur le travail me permet de le situer comme une activité réactive. La création de l'ESS peut être considérée comme une réaction des ouvriers qualifiés à la révolution industrielle. C'est une réaction à un nouvel ordre économique et social porté par les marchands avec leur volonté de s'affranchir des règles établies par les corporations en obtenant la liberté d'entreprendre⁷⁶. La condition constitutive du développement devient alors l'argent. Il faut un capital pour entreprendre, construire ou acheter des locaux, des machines, employer des ouvriers... En retour, le développement doit produire de l'argent. Par contre, dans la période qui a précédé, l'ouvrier, pour exercer son métier, devait avoir un savoir faire que l'exercice du métier développait. Le chef-d'œuvre était l'épreuve des compagnons. Ce terme de « compagnon » exprime bien la dimension sociale de ce « service divin » qu'était le métier dans une société régie par l'Église qui a fait construire les cathédrales. C'est pour pouvoir continuer à œuvrer tout en refusant de se soumettre que les ouvriers qualifiés, les compagnons, ont créé des coopératives de production. C'est pour réagir à la vie chère qu'ils ont créé des coopératives d'achat et de consommation. Plus récemment, la multiplication des AMAP peut aussi être considérée comme une réaction⁷⁷ à l'agriculture industrielle (à laquelle elles opposent l'Agriculture Paysanne) et à la grande distribution⁷⁸ ...
- **La proactivité** : capacité à se préparer aux changements prévisibles. Nous sommes là dans l'anticipation de quelque chose de connu. Ainsi, il est possible de s'y adapter. Le changement peut alors être accompagné et l'on n'est pas réduit à y faire face. C'est dans cet esprit que les Mutuelles ont été créées. Assurer les funérailles des défunts consiste à se préparer à un changement prévisible. De même, assurer des risques de santé, de perte de travail, de dommages... Mutualiser les risques est une pratique qui participe d'une conception de l'humain comme étant un individu membre d'une société composée d'individus solidaires car fondamentalement égaux face aux risques dont la mort est un exemple flagrant⁷⁹.
- **La proactivité** : capacité à provoquer les changements souhaités. À la différence de la réactivité, nous sommes ici aussi dans l'anticipation. Toutefois, il ne s'agit pas d'anticiper des changements externes et prévisibles, mais des changements que l'on souhaite. En les provoquant, il s'agit de construire cet avenir souhaité. C'est la vocation de l'ESS pour les besoins non satisfaits qui s'exprime à ce niveau. Les associations sont le plus souvent sur cette envie, voire cette ambition, de changer le monde. Elles y contribuent de façon parfois modeste, en inventant un service inexistant pour pouvoir en disposer, ou de façon plus engagée, en militant pour des causes...

À chaque niveau, il y a recherche de liberté, y compris dans la réactivité qui, si elle est importante, confère une liberté d'autant plus importante dans l'action. Comme nous l'avons vu, la question du développement des libertés est centrale en ESS. Il ne s'agit pas seulement

⁷⁶ La Liberté inscrite dans la devise républicaine est à resituer dans le contexte de l'époque.

⁷⁷ Dans AMAP, le terme « Maintien » exprime assez bien cette réaction.

⁷⁸ La grande distribution est une affaire essentiellement financière, très performante dans la mesure où elle supprime les besoins en fonds de roulement et génère du *cash*.

⁷⁹ Personne n'échappe à la mort.

de facilités économiques qui permettent de consommer, d'avoir une activité ou de réaliser un projet. Il est aussi question de « Liberté politique », d'« Opportunités sociales », de « Garantie de transparence » et de « Sécurité protectrice ». C'est le rôle émancipateur spécifique à l'ESS. Pour favoriser ce rôle, la question de l'interaction entre les libertés est cruciale⁸⁰. Dans le reste de l'économie, le travail offre des facilités économiques : on travaille pour gagner sa vie... L'entreprise peut être aussi un lieu d'opportunités sociales où l'on apprend avec les autres, où la médecine du travail⁸¹ peut aider à vivre mieux... Par contre, même si certaines entreprises s'y emploient, elles sont rarement un lieu de garantie de transparence ; le dialogue social y est souvent marqué par la négociation ou le conflit, ce qui peut s'analyser⁸² comme une situation dans laquelle la défiance pèse plus que la confiance. Dans ce contexte, il est difficile de garantir la transparence. Quant à la sécurité protectrice, par exemple, l'accueil des handicapés reste encore très modeste dans les entreprises qui préfèrent payer la taxe.

Ce rôle d'émancipation, de recherche de libertés individuelles et collectives, les entreprises d'ESS cherchent à le développer au moins en termes économiques et politiques (gestion démocratique). Cependant, il reste une marge de progrès importante pour bénéficier des interactions entre ces libertés que SEN qualifie d'instrumentales et qui ont pour seul but de développer la Liberté. Ce progrès, pas seulement matériel, ni confortable, mais souvent organisationnel et politique, peut se trouver au sein des entreprises d'ESS autant qu'entre elles. Pour progresser à l'intérieur de chaque entreprise, il faudrait que les libertés instrumentales de SEN soient plus connues et appropriées. Néanmoins la culture de la liberté est souvent présente dans les entreprises de l'ESS. Par contre, le progrès entre ces entreprises se heurte à la structuration de l'ESS en familles (Coopératives, Mutuelles, Associations, Fondations), en secteurs comme pour le reste de l'économie, et à la coupure historique avec le mouvement syndical⁸³. En plus d'intégrer une logique d'autonomie propre à toute activité économique, il faudrait que les entreprises d'ESS se maillent en réseau, ou organisent des filières⁸⁴ avec une plus grande transversalité.

Rêvons d'une banque coopérative comme le Crédit agricole qui investirait dans des coopératives de distribution pour assurer le développement de l'agriculture biologique, la promotion des circuits courts et des AMAP... Ou encore des Mutuelles d'assurances niortaises représentant une part importante du marché de l'assurance automobile qui investiraient dans la reprise d'une entreprise comme Heuliez pour réaliser des véhicules moins polluants, moins consommateurs et plus sûrs... Et se faisant, ils feraient partager leur goût de la gestion démocratique. Le temps des utopies n'est pas encore fini en ESS. Il reste à faire, de l'action pour les développeurs. Nous avons des étudiants qui s'y essaient⁸⁵...

De manière plus générale, nous pouvons reprendre la partie de l'ouvrage de SEN⁸⁶ où il traite de l'interconnexion et de la complémentarité des Libertés instrumentales. Appliquée à l'ESS, nous pourrions dire que la capacité de participer à la gestion démocratique d'une entreprise tend, non seulement à accroître la croissance économique, mais aussi à sécuriser

⁸⁰ La question de l'égalité, ou de la parité qui renvoie bien à la règle « une personne = une voix », joue aussi un rôle important.

⁸¹ Le scandale de l'amiante contribue notamment à décrédibiliser terriblement cette institution.

⁸² Voir la sociodynamique.

⁸³ À la différence du Québec ou de l'Allemagne.

⁸⁴ Voire que les entreprises de l'ESS réorganisent certaines filières qui ont déjà existé.

⁸⁵ Je pense notamment à un projet de plateforme de financement entre l'ESS et le reste de l'économie ; belle tentative d'établir des passerelles entre des mondes qui auraient tout à gagner du dialogue...

⁸⁶ Un nouveau modèle économique : Développement – Justice – Liberté.

cette croissance du fait de la dimension collective de la gestion de l'entreprise⁸⁷. Cette croissance sécurisée permet le financement des Mutuelles, le développement d'une éducation, notamment populaire. Cette éducation quand elle s'applique à la santé, à l'alimentation par exemple, va avoir une influence vertueuse sur les modes de consommation. La capacité d'apprendre des individus va en être favorisée en retour. Ce processus peut être amplifié grâce à une presse indépendante, d'autant plus si elle est sous forme coopérative par exemple⁸⁸. Elle peut contribuer ainsi à faire connaître les pratiques appropriées et à valoriser les expériences. Enfin, dans un contexte de croissance sécurisée, il est plus facile de mettre en place une « sécurité protectrice ».

Bien sûr, ce processus vertueux d'interaction n'est pas automatique. Il nécessite un engagement politique et renvoie à une vision de la société. Mais il n'est pas totalement utopique comme le démontre SEN en donnant des exemples de pays l'ayant réalisé en partie. Une spécificité de l'ESS, qui pourrait être plus affirmée en termes de développement, serait de décroïsonner⁸⁹. Même si elle a sans doute intérêt à augmenter ses interactions internes, ce décroïsonnement ne peut s'en tenir à s'exercer au sein de l'ESS qui moins que jamais ne peut fonctionner en autarcie. Ce décroïsonnement est aussi à opérer vis-à-vis du reste de l'économie⁹⁰. Si l'on veut que les individus aient le choix de l'ESS, il faut qu'elle sorte d'une forme d'ésotérisme.

Les savoirs et savoir-faire correspondant à la compétence de développement seront délivrés dès le début de la formation. Mais ils sont surtout apportés au fur et à mesure de l'avancement du « chantier » collectif de co-construction stratégique de projets et de l'insertion en contexte professionnel.

5. Accompagnement : l'unité dans la diversité par la coordination

De nombreux emplois en ESS mobilisent des compétences d'accompagnement dans les domaines de l'action sociale, de la formation, de l'insertion, de la création d'entreprise, de la banque et de l'assurance, du microcrédit, du tourisme solidaire, de l'habitat...

Nous avons placé cette compétence en dernière position car nous avons considéré qu'elle est d'un niveau élevé de complexité. Nous touchons ici au dernier stade de l'individuation telle que JUNG l'entend : la volonté et la recherche d'unité. Dans la très grande majorité des cas, il s'agit d'un accompagnement vers la société et non vers l'isolement⁹¹. Au-delà des aspects techniques, cette compétence d'accompagnement pose la question de la singularité de la personne, ce qui lui permet de prendre place dans l'édifice social. En ESS, le pourquoi de l'action est indissociable de l'aspect social. Dans une coopérative, le principe de la double qualité le montre bien : les coopérateurs ont un intérêt commun dans leur travail par rapport auquel chacun apporte sa contribution particulière à

⁸⁷ Voir Les 50 propositions du Labo : A. « Sortir de la crise par le haut en s'appuyant sur l'engagement des citoyens ».

⁸⁸ Voir les excellents articles d'Alternatives économiques, par exemple.

⁸⁹ Voir Les 50 propositions du Labo : B « Réalité plurielle, fondamentaux communs » indique que L'ESS se développe avec et pour les territoires ; il faut donc mobiliser et faire travailler ensemble une grande diversité d'acteurs locaux...

⁹⁰ Voir Le Labo dans ces 50 propositions en C ; « Pour étendre à grande échelle ce mode de développement pour changer de repères et changer de cap, nous appelons de nos vœux une double dynamique : Une dynamique interne de mobilisation des acteurs de l'ESS ; Une dynamique externe, de mobilisation de l'ESS et de l'ensemble des autres acteurs de la société civile autour de propositions politiques fortes, immédiatement opérationnelles à même d'amorcer un changement de cap.

⁹¹ Même pour ce qui est de l'accompagnement de personnes en fin de vie, il ne s'agit pas d'isolement mais d'humanité.

l'œuvre collective et surtout à la décision de gestion. L'intérêt commun est évident dans les mutuelles : c'est le partage du risque. L'unité est donnée par l'égalité de traitement de chacun combinée au souci d'une prise en compte équitable de toutes les situations particulières des membres, ce qui ne sera pas le cas dans un autre système d'assurance.

Il nous semble qu'intégrer cette compétence au référentiel du Master correspond à un enjeu important du processus d'apprentissage individuel de l'ESS. L'accompagnateur peut apparaître comme une sorte de maître d'apprentissage. Son rôle s'exerce par un dialogue à un rythme à déterminer. Cette relation humaine est de nature interpersonnelle, de face à face le plus souvent. Elle diffère de celles qui s'établissent au sein de groupes comme pour le rôle d'animation, de transmission (éducation-formation) ou de développement. Elle est marquée par une fonction d'**aide à la décision**, sans endosser la responsabilité de l'action qui reste du ressort de la personne accompagnée. Ce dialogue consiste à favoriser la prise de conscience, et pas seulement l'acquisition de connaissances. Il tend à aider la personne à se situer en conscience, au-delà de l'évaluation de ses besoins individuels, des moyens d'augmenter ses libertés personnelles, des choix qu'elle peut faire... Il s'agit de prendre conscience des valeurs de l'ESS, de la valeur de se reconnaître, soi parmi les autres acteurs, de connaître les ressources, de renaître à un avenir souhaité, et d'être ensemble dans l'action, unis dans la diversité. C'est ce qui donne à l'ESS une portée universelle au sens où elle favorise le développement individuel par le développement collectif⁹². C'est aussi l'acquisition d'une compétence « praxique » qui consiste à réfléchir sur et dans l'action, voire « métacognitive » qui vise à se connaître comme apprenant⁹³.

Ainsi, les valeurs de l'ESS peuvent se transmettre par un collectif, même lorsqu'il n'est composé que de deux personnes dans le cadre d'un accompagnement. Cela donne la possibilité à chacun de cultiver ces valeurs de manière ouverte, pas seulement entre personnes convaincues ou initiées. C'est sans doute par cet intermédiaire que peut se développer une transversalité sectorielle, de structures et que les limites de l'entre-nous peuvent être dépassées. Toutefois, il ne s'agit pas seulement d'un rôle de transmission portant sur un patrimoine existant. Il est plutôt question d'une **maïeutique** qui vient achever un processus de conception et aider à l'accouchement d'une satisfaction nouvelle, individuelle et collective. L'issue de cet accompagnement en est la sortie d'une « goutte d'expérience » pour poursuivre dans le processus de la vie. Cet accompagnement constitue une transition entre la **valorisation de l'expérience et l'expérimentation des valeurs** acquises dans le cadre d'un nouveau cycle.

Face au troisième enjeu, la mutualisation au sein de l'ESS, la question de l'accompagnement doit intégrer la coordination. Cette mutualisation des structures par des groupes ou des réseaux porte cette fois sur l'action, pas seulement sur le risque. Mutualiser dans l'action conduit à coordonner les rythmes, les apprentissages, l'évaluation. Les groupements d'employeurs constituent un excellent exemple dans lequel la gestion des plannings est une des premières clés. La compétence des personnels et le gain réalisé en sont d'autres. Ces groupements donnent lieu à un accompagnement important au niveau collectif, de chaque entreprise et de chaque individu. L'exercice de changement d'échelle y est inévitable et fréquent.

Cette compétence d'accompagnement suppose un équilibre entre détachement par rapport à l'action et engagement dans la relation, de façon à mettre l'agir en relation avec le devenir. Ces conditions s'obtiennent le plus souvent par les enseignements tirés de

⁹² Voir la partie sur la compétence de transmission, Philippe MEIRIEU : « l'accès à une culture universelle est un impératif des sociétés démocratiques ».

⁹³ TREMBLAY Nicole, les quatre compétences de l'autoformation, Les sciences de l'Education 39 1-2,

l'expérience. La formation procédera de même en prenant appui sur l'analyse des expériences vécues tant dans le cadre du « chantier » collectif de co-construction stratégique de projets que de l'insertion en contexte professionnel.

III. Éléments de cohérence de la formation

Afin de favoriser l'acquisition de ces compétences, nous avons affirmé un principe de mise en situation dans la formation qui se traduit par une exigence sur la composition des groupes en formation (1) et par trois fils conducteurs (2) qui donnent une cohérence à la formation.

1. Associer des étudiants en formation initiale, continue, alternance, apprentissage

La diversité des étudiants (formations, origines géographiques et culturelles, expériences, projets...) s'avère être une richesse d'une grande importance pour la qualité du Master. Cette diversité est similaire à celle qui existe dans le contexte professionnel de l'ESS. Elle constitue une mise en conditions, notamment par rapport au premier enjeu retenu, « l'animation de participations multiples ». Cette diversité se construit lors du recrutement des candidats.

C'est une question d'équilibre entre trois types d'étudiants ce qui confère aux groupes une bonne diversité en termes d'origines et de générations. Les étudiants en formation initiale viennent le plus souvent de la filière AES. Avec ce Master, ils entament la dernière année de leur cursus universitaire. Les étudiants en reprise d'étude disposent déjà d'une expérience professionnelle et parfois s'engagent dans une reconversion vers l'ESS. Enfin les étudiants en VAE disposent d'une expérience avérée, sont d'un âge plus avancé et d'un niveau de responsabilité plus élevé. Ils souhaitent faire reconnaître leurs acquis par un diplôme de niveau Master pour être confirmés ou trouver un poste de direction par exemple, se reconvertir...

Afin de pouvoir prendre en compte l'alternance et accueillir des contrats de professionnalisation, voire d'apprentissage, il a été proposé d'adopter un rythme permettant cette diversité d'origine des étudiants et de modalités de la formation :

- 1^{er} trimestre : 1 semaine sur 4 en contexte professionnel
- 2e trimestre : 2 semaines sur 4 en contexte professionnel
- 3e trimestre : 3 semaines sur 4 en contexte professionnel
- 4e trimestre : 4 semaines sur 4 en contexte professionnel

Ce rythme se traduisait schématiquement de la manière suivante en termes de progression par rapport aux compétences-clés (le grisé indique les périodes d'enseignement à la Faculté) :

	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S
1. Gestion													
2. Animation													
3. Formation													
4. Développement													
5. Accompagnement													

Dans la pratique, deux contrats de professionnalisation ont été accueillis en 2010-2011 grâce à un rythme moins progressif et plus facile à mettre en œuvre. Une semaine par mois,

coïncidant le plus avec une pause pédagogique ou des vacances, a été libérée pendant les cinq premiers mois afin de permettre une immersion en entreprises pour ces étudiants-stagiaires.

2. Trois fils conducteurs pour la formation au Master DDESS

La cohérence de la formation est assurée par trois fils conducteurs. Ils font le lien entre les disciplines enseignées, les étapes de la progression pédagogique de la formation au Master. En effet, nous considérons qu'être cadre en ESS, c'est participer à :

- a. la transformation de Valeurs en réalités,
- b. la co-construction stratégique de Projets collectifs et individuels,
- c. la valorisation d'une Expérience professionnelle et personnelle.

Ces trois fils conducteurs placent la formation au centre du « triangle pédagogique » en intégrant les points de vue :

- des contenus riches en milieu universitaire grâce à la recherche,
- des étudiants avec toute la richesse de leur diversité personnelle,
- des contextes professionnels avec cette richesse propre à la diversité de l'ESS.

a. La transformation de valeurs en réalités

L'ESS n'est pas le fruit du hasard. Elle résulte d'actes conscients, voire « politiques » (H. Arendt, 1961). La dimension militante y est importante. Elle n'est pas qu'exploitation de ressources mais est aussi répartition de richesses dans une logique solidaire. En ESS, l'activité économique est donc indissociable de la reconnaissance, de la culture et du développement de valeurs. Ces valeurs constituent la « bonne étoile » qui guide l'action⁹⁴.

Cependant, les principes de l'ESS illustrent que le sens est aussi dans la manière de faire (libre adhésion, double qualité de participant et d'associé, gestion démocratique...), d'où son attachement légitime aux cadres formels. Mais, pour transformer les valeurs en réalités, l'ESS a surtout besoin, non pas de tâcherons, mais de professionnels capables de dire comment y arriver ensemble. Nous sommes bien là au centre du triangle pédagogique (contexte professionnel – contenu des enseignements – apprenant) :

- Ce fil conducteur est introduit dès le début de la formation (voir le premier module d'enseignement) et tiré jusqu'à son ultime épreuve : la soutenance du mémoire, ce qui permettra d'intégrer le point de vue de l'étudiant et du contexte professionnel.
- La question de la transformation des valeurs est prise en compte dans tous les enseignements relatifs aux compétences de gestion, d'animation, de transmission, de développement et d'accompagnement. Chaque enseignant doit montrer que l'exercice de ces compétences clés n'est pas neutre en la matière. Ce n'est pas seulement une question de contenu technique, le point de vue du contexte professionnel doit aussi être intégré.
- Enfin, il faut vérifier l'intégration des contenus et des points de vue de l'étudiant en matière de transformation de valeurs. Aussi, toutes ces compétences clés doivent être acquises jusqu'à leur composante évaluative (évaluation de la gestion, de l'animation, de la transmission, du développement, de l'accompagnement) pour favoriser les cercles vertueux de la transformation individuelle et collective souvent vécue, souhaitée et impulsée en ESS.

⁹⁴ Dans ce sens, on peut dire que l'ESS est « une économie qui sait où elle va », slogan du Mois de l'ESS.

b. La co-construction stratégique de projets

L'ESS est une économie de co-construction de projets, ceux-ci constituant les processus de transformation de valeurs. Elle allie à la fois recherche de sens collectif (ensemble de valeurs) et de cohérence. L'innovation y est très présente sous toutes ses formes : technique, mais aussi organisationnelle et sociale... Dans ce contexte, la gestion ne peut s'en tenir à la seule valeur économique. Au-delà des critères d'efficacité (résultats/moyens) et de productivité (production/capital+travail), elle doit réinvestir les critères fondamentaux de pertinence (pourquoi), d'opportunité (au bon moment) et d'efficacité (résultats/objectifs).

La co-construction de projets est aussi caractéristique de l'ESS dans la mesure où elle est porteuse des apprentissages personnels qui assurent sa réussite et qui garantissent le développement en contexte professionnel. Ces apprentissages sont tant relationnels que substantiels ; ils permettent de renforcer les compétences relationnelles de l'apprenant par l'exercice du partenariat interne et externe et du multi-sociétariat, mais aussi l'acquisition de contenus par l'exercice du rôle clé de transmission. Ces apprentissages sont porteurs de développement car ils combinent logiques collectives et individuelles.

Aussi la formation confrontera les étudiants à une démarche de projet collectif entre eux et ils appliqueront ensuite cet enseignement méthodologique et pratique à leur contexte professionnel. Les TD de co-construction stratégique de projets constitueront donc un entraînement à la mission confiée ensuite en contexte professionnel.

c. La valorisation de l'expérience professionnelle

L'ESS est aussi un lieu qui regorge de personnalités aux parcours riches et variés. Cette caractéristique résulte de l'engagement de ces personnalités. Mais celui-ci est sans doute issu des conditions de complexité et de liberté et de la richesse de valeurs propre à l'ESS. Lorsque chacun est encouragé à tirer enseignement de ses expériences, l'individuation peut se faire dans de meilleures conditions et chacun peut mieux prendre sa place dans l'édifice social.

Il s'agit de reprendre ce principe dans le cadre de la formation en valorisant l'expérience, dans le cadre d'un atelier coopératif d'autobiographie raisonnée, à double titre :

- par une insertion progressive en contexte professionnel,
- par une validation des acquis du parcours individuel de formation.

Le parcours professionnel se dessine ainsi par une succession de « gouttes d'expériences », dont l'enseignement découle du déroulement des phases d'« appréhension », de « vision », de « détermination » et de « réalisation ». L'expérience professionnelle est donc à la fois une expérience de connaissance et d'action :

- une expérience dans un contexte professionnel qu'il faut appréhender pour discerner des potentialités, et par rapport auquel il faut se positionner pour pouvoir le transformer ;
- une expérience individuelle d'appréhension de ses compétences acquises, de vision de son potentiel, de détermination de son orientation et de sa propre transformation.

En dehors de quoi, l'expérience n'est qu'un incident ou accident...

Conclusion

Nous avons recherché les spécificités de compétences et de formation dans l'ESS par des éclairages sur les enjeux auxquels les cadres de l'ESS sont confrontés, le contenu des projets ou de l'action qu'ils ont à réaliser et le processus qu'ils empruntent dans ce sens.

Pour les enjeux, nous avons vu que **l'animation de participations multiples** était une spécificité de l'ESS. Plus largement, **l'importance de donner du sens dans les projets et dans l'action**, produire des innovations, en est une caractéristique majeure. Il me semble que cela définit l'ESS comme une économie politique. Mais nous avons vu aussi que l'ESS est confrontée à un nouveau défi qui lui est propre : celui de **changer d'échelle**. Il lui faut aller vers l'ouverture aux autres sans renoncer à son idéal afin de pouvoir répondre au troisième enjeu que nous avons identifié : la **mutualisation** ou une façon de se relier aux autres sans perdre son âme.

Par rapport au contenu, nous avons montré en quoi les compétences clés de gestion, d'animation, de transmission, de développement et d'accompagnement renvoyaient à des spécificités de l'ESS. En ESS, la gestion doit veiller à la complémentarité des échelles de valeurs par une démarche d'évaluation qui dépasse la seule valeur utilitaire. L'animation se doit de respecter la diversité des acteurs dans le processus de concertation qui caractérise la gestion démocratique. La transmission doit s'attacher à relier les apprentissages aux valeurs afin d'établir des diagnostics partagés permettant de créer des synergies à partir d'éléments d'autonomie plutôt que d'exploiter des ressources. Le développement a un rôle d'émancipation et non pas d'accumulation ; il porte sur les interactions des libertés instrumentales par l'exercice de la prospective. Enfin l'accompagnement s'attache à renforcer la volonté et la recherche d'unité dans le respect de la diversité caractéristique de l'ESS. Si tous ces points sont spécifiques à l'ESS, ils ne lui sont pas exclusifs...

Quant à la formation, nous avons essayé de recréer la situation de diversité des acteurs, caractéristique de l'ESS, par un recrutement associant des étudiants en formation initiale, continue, en alternance, voire en apprentissage, de générations et d'origines différentes. Nous nous sommes attachés à ce que la formation contribue à la cohérence entre compétences militantes et professionnelles, coexistantes en ESS, en transformation ses valeurs en réalités. Un fil important réside aussi dans l'apprentissage de la co-construction de projets, autre spécificité de l'ESS. Enfin, dans une logique d'individuation qui nous semble correspondre à la préoccupation de l'ESS de mettre l'humain au centre, nous proposons de valoriser l'expérience professionnelle par l'articulation du développement individuel et collectif et la dimension politique de cette économie...

Comme nous l'avons dit en introduction, ce n'est qu'un essai dont l'enjeu est important par rapport à la capacité d'exprimer les spécificités de l'ESS. Il s'agit de poursuivre afin mieux dire qui elle est pour mieux prendre sa place parmi les autres, dans une société qu'elle transforme...

Bibliographie

ARENDET Hannah, « Condition de l'homme moderne », Collection AGORA, Pocket, Calmann-Lévy 1961 et 1983

BRACONNIER Patrice, CAUQUIL Guy, ouvrage coordonné « L'évaluation des politiques publiques : le développement d'une nouvelle culture », SCEREN-CNDP, ESEN, 2010

BRACONNIER Patrice, CAIRE Gilles, « Complexité, tensions et richesses de la gouvernance des entreprises d'économie sociale » dans « Gouvernance – Exercices de pouvoir », Marché & ORGANISATIONS, L'Harmattan, 2009

BRACONNIER Patrice, « Un processus de connaissance et d'action pour une gouvernance dans le sens du développement territorial... », Thèse de doctorat en économie, Université de Poitiers, 2005

CERISY, coordonné par Edith HEURGON et LANDRIEU Josée, « Prospective pour une gouvernance démocratique », éditions de l'Aube, 2000

DEMOUSTIER, Danièle, L'économie sociale et solidaire – S'associer pour entreprendre autrement, Collection Alternatives économiques, Syros, 2001

DRAPERI, Jean-François, L'économie sociale – Utopies, Pratiques, Principes, MAIF, Presses de l'économie sociale - 2005

FAUVET Jean-Christian, « 1001 citations sociodynamiques – Des repères pour votre action » éditions d'organisation, 1998

FAUVET Jean-Christian, STEFANI Xavier, « La sociodynamique : un art de gouverner » éditions d'organisation, 1983

FOUQUET Annie, « L'évaluation des politiques publiques au niveau national : un renouveau institutionnel ? » dans « L'évaluation des politiques publiques : le développement d'une nouvelle culture », SCEREN-CNDP, ESEN, 2010

JUNG Carl Gustav, « Dialectique du Moi et de l'Inconscient », Gallimard, 1986

Le Labo de l'ESS, 50 propositions pour changer de cap, <http://www.lelabo-ess.org/>

MEIRIEU Philippe, Sciences Humaines, Transmettre, Hors série N°36, 2002. http://www.scienceshumaines.com/transmettre-oui-mais-comment_fr_12522.html

MORIN Edgar, « Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur », Seuil, 2000

PACINI Vincent, « Le pilotage d'une démarche de prospective stratégique territoriale : produire à la fois de la connaissance et du changement ? », Thèse de doctorat en économie, Université de Poitiers, 2008

VAILLANT Philippe « L'expérience territoriale éclairée par la pensée d'A.N. WHITEHEAD... », Thèse de doctorat en géographie, Université de Nancy, 2008

SEN Amartya, « L'économie est une science morale », La découverte, 2004

SEN Amartya, « Un nouveau modèle économique – Développement, Justice, Liberté », Odile Jacob, 2000

Université de Poitiers
Faculté de Droit et des Sciences Sociales

Master Droit et Développement de l'Economie Sociale et Solidaire

Démarche compétences

Le Master Professionnel Droit et Développement de l'Economie Sociale et Solidaire (DDESS) de la Faculté de Droit et des Sciences Sociales de Poitiers existe depuis 2004. Il se situe dans la filière Administration Economique et Sociale. La première version du référentiel du diplôme a été déposée au Registre National des Certifications Professionnelles (RNCP) en 2008.

En juillet 2008, les responsables de ce Master professionnel, Gilles CAIRE et Patrice BRACONNIER, ont proposé à l'ensemble des intervenants d'engager une démarche compétences ayant pour finalités de :

- **Valoriser** ce Master, à son entrée, auprès :
 - des **étudiants** : candidats et en formation,
 - des **entreprises**, notamment celles d'économie sociale et solidaire de taille importante, susceptibles de les recruter ou d'envoyer des salariés en **formation continue**,
 - du **ministère** : en perspective de la prochaine habilitation (2012), notamment en s'appuyant sur le référentiel RNCP enrichi.
- **Développer une pédagogie par objectifs** afin de :
 - faciliter le traitement des candidatures de **VAP** et **VAE**,
 - constituer une différenciation positive (offre de formation et diplôme) ;
- À la sortie du Master :
 - **renforcer les possibilités de communication** entre les diplômés en recherche d'emploi et les employeurs avec le support du **portefeuille de compétences**.
 - contribuer à fortifier le tissu régional de l'ESS.

Cette démarche s'est appuyée sur :

- le référentiel RNCP existant du Master,
- une enquête sur le devenir des 3 premières promotions de diplômés,
- l'expérience d'une cellule de recherche sur l'insertion des jeunes en Poitou-Charentes,
- l'évaluation 2008 de l'Agence d'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur.

Elle s'est organisée autour :

- d'un **groupe projet** de 12 membres qui s'est réuni en octobre, décembre 2008, mars et mai 2009,
- de 12 **entretiens** auprès de 14 personnes, **élus, institutionnels ou professionnels** de l'ESS en région, réalisés en avril-mai ayant permis de dégager trois pistes de travail :
 - des **compétences duales** liées au travail avec **des administrateurs, des bénévoles et des salariés**,
 - la **capacité d'anticiper, l'importance du projet et du sens** dans un monde qui a des **besoins de management**, notamment de Direction,

- la **capacité d'accompagnement** qui nécessite de **s'adapter** et de disposer de **méthode** dans un monde professionnel organisé en **réseaux** et où se développe la **mutualisation** ;
- d'une **réunion-bilan** le 30 juin 2009 avec 24 participants : personnes interrogées, intervenants et enseignants... qui a permis de dégager des constats et des orientations (voir en annexe) et de faire des propositions sur les points suivants :
 - La rentrée 2009,
 - L'organisation du premier semestre 2009,
 - Des rencontres entre professionnels et universitaires en janvier 2010.
- d'un « **chantier** » sur le sujet des compétences du Master confié aux étudiants de la promotion 2009-2010 dans le cadre des travaux dirigés de « Gestion stratégique de projets et évaluation » assurés par Patrice BRACONNIER en relation avec :
 - le cours d'analyse stratégique de structures de Jean-Marc DOUSSE,
 - l'intervention sur le DOPF d'Arnault LACAN
 - un comité de pilotage réuni pour le suivi, en novembre, décembre et janvier
- de la matinée SOLID'DDESS du 29 janvier 2010 organisée par les étudiants qui a regroupé une quarantaine de personnes et a donné lieu à :
 - la projection d'un montage vidéo sur des micro trottoirs,
 - la présentation du rapport de leur étude avec des préconisations en réponse à 5 questions clés :
 - Quels **savoir être incontournables** en ESS ?
 - En quoi l'**alternance** est-elle une réponse aux attentes et aux besoins des professionnels de l'ESS en termes de compétences ?
 - Quels **partenariats** pour le Master de demain ?
 - Quelles compétences à caractère **technique** pour un poste, un métier, une structure de l'ESS ?
 - Quelles compétences pour les **accompagnateurs** d'initiatives en ESS et en entrepreneuriat social ?
 - des témoignages de professionnels de l'ESS,
 - des échanges en atelier...

Parmi les propositions issues de cette matinée, nous souhaitons poursuivre l'étude dans les directions suivantes :

- mise en place d'un comité de pilotage ayant vocation à se transformer en conseil de perfectionnement comprenant les partenaires principaux du Master,
- développement de modalités de formation par alternance, voire par apprentissage,
- création d'un observatoire régional des compétences en ESS...

Afin de poursuivre cette démarche, seront mobilisés divers partenariats :

- universitaires : Réseau Inter Universitaire de l'ESS, Utilisation des Chiffres Appliquée aux Politiques territoriales, Fondation de l'Université, Safire...
- mutualistes et coopératifs : Maif, Macif, Mutualité française ; Banques coopératives...
- institutions territoriales : CRES, CPCA, IRIS, FRCSC, FNMJC, URSCOP, USGERES, RTES...
- collectivités territoriales et EPCI : Conseil régional, Conseil généraux, Communautés d'Agglomération...
- ...

Une proposition de maquette doit être remise à la Faculté fin avril 2010.

Université de Poitiers
Faculté de Droit et des Sciences Sociales

Master Droit et Développement de l'Economie Sociale et Solidaire

Démarche compétences

Constats et orientations dégagés le 30 juin 2009

Pour qui former ?

- Le **stage** et le **premier emploi** s'effectuent souvent dans une **association**, dans un **cadre d'entreprenariat** qui contribue fortement à un parcours professionnalisant,
- Les besoins ne sont pas les mêmes pour les **petites ou grandes structures**, et notamment en termes de direction,
- Une piste de développement de la formation est de s'orienter vers la **fonction publique territoriale** car les collectivités locales travaillent avec des structures d'ESS ; l'Université apporte des compétences appréciées, mais les Instituts d'Etudes Politiques sont mieux placés sur les **concours**.

Pour quoi former ?

- Les statuts ou les secteurs d'activités ne sont pas spécifiques à la différence de la **gouvernance** et de la **relation salariés - élus**,
- Il semble que la spécialisation ne soit pas une issue si on examine la trajectoire des directeurs et les multiples parcours que permet la diversité du monde associatif. Mais il est plus important de **former des généralistes**, ce qui n'exclut pas des **options** par rapport à des **métiers spécifiques** ;
- La **capacité d'adaptation**, les **projets** sont donc essentiels (qui peut le plus, peut le moins), la **pluridisciplinarité** et la **stratégie** nécessaires.

Qui former ?

- Des personnes en **reprise d'études** dont la **motivation** (projet personnel) et **l'expérience** sont un enrichissement pour le groupe,
- Des directeurs de projets qui voudraient **devenir responsables de structures**,
- Des **directeurs opérationnels de petites structures**,
- Des étudiants de sciences économiques qui veulent devenir porteurs de projets,
- ...

Comment former ?

- Il faudrait éviter d'accentuer les idées reçues et plutôt clarifier les concepts (ex. : lucratif - marchand).