

15  
16  
17

JUIN

- XI<sup>e</sup> 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

**Sens du travail et travail du sens,  
atouts d'une économie vivable**

**Michel Adam**

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



Réseau inter-universitaire de l'économie sociale et solidaire



## Sens du travail et travail du sens, atouts d'une économie vivable

Bonjour,

Je suis heureux de retrouver l'Université de Poitiers qui fut - dans l'emploi - mon dernier travail régulier. Ma vie professionnelle a été celle d'un ingénieur chimiste et informaticien (et syndicaliste) devenu par la création d'entreprises associatives et coopératives et des formations universitaires aux sciences de la société (Sc Po Paris et DESS GRH et DL), engagé dans des travaux qui touchent à la sociologie, la philosophie, l'éthique et l'économie.

Ma réflexion est nourrie par un travail de 35 années dans l'économie appelée tour à tour alternative, sociale puis solidaire / à travers l'exercice de nombreux métiers en son sein / alternant des réussites stimulantes et des échecs formateurs / et à travers l'enseignement de ces expériences de vie modélisées dans 3 ouvrages / et dans 5 Masters<sup>1</sup> à l'Université de Poitiers durant une douzaine d'années, ce dont je remercie les responsables ici présents, Gilles et Pascal. Je suis également membre actif du bureau du Réseau Européen Modélisation de la Complexité (E. Morin, J.L Le Moigne, A. de Peretti) et du LABO de l'ESS depuis 2008 aux côtés de Claude Alphanféry.

- Aujourd'hui, de nombreux couples « orageux » (Morin dit dialogiques) – travail / emploi, individu / groupe, production / consommation, dirigeant / dirigé - traversent, animent et questionnent l'ESS comme lieu **d'un travail humain en recherche d'une meilleure écologie, c'est-à-dire d'une meilleure gestion de ses interdépendances**. Et notamment avec l'horizon de plus en plus prégnant des nouvelles contraintes climatiques, énergétiques, sanitaires, sociales, économiques.

- A cet égard, la démarche engagée par le LABO de l'ESS – fondé en 2008 par un jeune militant de 88 ans Claude Alphanféry, comme tentative de régénération des acquis de l'ESS a fait émerger ces enjeux à la fois anciens – quelle(s) gouvernance(s) pour un travail vivable dans une entreprise vivante ? – et nouveaux – quelle(s) prise(s) en compte de la nécessité de développements plus durables respectant mieux la dignité des êtres humains ?

Essor du modèle associatif malgré les difficultés financières, redéveloppement des coopératives, invention de nouveaux statuts, hybridation des formes entre économie marchande « ordinaire » et ESS, développement de l'IAE comme ninterface effervescente entre l'économique et le social, **plusieurs modélisations heuristiques** permettent d'éclairer quelques facettes de ces phénomènes récents.

Une lecture nouvelle plus complexe de l'ESS et de ces « lieux où l'on entreprend » en émerge, révélant des enjeux plus larges et plus actuels.

Notamment sur les « différences » positives (atouts) et négatives (handicaps) avec les entreprises ordinaires, elles aussi traversées par d'énormes différences - de la TPE à la transnationale - si bien imagées par les trois étages de Fernand Braudel.

Recentrons nous sur le travail. Même si le modèle dit du carré magique proposé dans mon livre *L'Association, image de la société* fonde le concept de *transition extra-professionnelle* autour du travail et du parcours des bénévoles.

Mon exposé comporte trois parties, un vécu et deux modélisées :

1. Y-aurait-il un « drop out » tous les trente ans ?
2. Deux modèles heuristiques pour travailler la question du travail... et de l'emploi

---

<sup>1</sup> Droit et action sociale, Aménagement du territoire et dév.local, sociologie, analyse spatiale et prospective territoriale, droit et ESS

3. L'ESS hologramme de la société est-elle un laboratoire de l'avenir ?

• 1 - Au cours des années 1970, le **phénomène du « drop out »** ou fuite des jeunes diplômés, futurs cadres, hors du système économique dominant, a concerné près de 30 000 personnes (J.C Guillebaud, *Autrement* n°2, 1975) dont l'auteur de cette communication. Ils ont pour la plupart entrepris de vivre et travailler autrement « au pays » pour une partie d'entre eux ou dans un autre pays que le leur, en milieu rural la plupart du temps.

Ce fut l'âge de l'autogestion (Rosanvallon, 1976), l'essor des pratiques alternatives (Léger - Hervieu, 1979) (Allan Michaud, 1989) (Adam, 1984, 2009) et le renouveau des SCOP (Chataignier - Le Filleul - Fabian, 1984).

Dans les années 2000-2005, pour de multiples raisons - crises économique, sociale, climatique, financière, morale, précarité du travail, faiblesse de l'emploi, modèles générationnels positifs des parents « soixante-huitards », etc. - le phénomène semble réapparaître :

*Le professeur de philosophie d'une école de commerce prestigieuse me disait un jour: « Mes étudiants sont constitués de trois groupes : les fous, qui marchent à fond dans le système, n'ont en vue que leur carrière et poursuivront la même logique sans état d'âme toute leur vie ; les interrogatifs, qui dès l'école s'interrogent sur le sens de tout cela et en particulier sur le sens aujourd'hui de l'action des entreprises classiques, chercheront plutôt à s'orienter vers des organisations à but non lucratif même s'ils y gagnent beaucoup moins ; enfin, le groupe le plus nombreux comme toujours, le marais, ceux qui prennent pour argent comptant ce qu'on leur enseigne et se retrouveront à quarante ans sur le divan d'un psychanalyste. » (Calame, *Essai sur l'Oeconomie*, 2009, p.304)*

L'auteur a lui-même aidé un certain nombre de reconversions de jeunes cadres des entreprises du CAC 40 vers l'ESS. Quelques exemples :

• *Béatrice B., 32 ans, ingénieur PC Paris, 5 ans expérience industrielle (Usinor) veut savoir ce qui se passe dans l'IAE, je la pilote vers un travail d'étude de faisabilité d'un AP dans une EI, ça marche. Elle est aujourd'hui la directrice de Vivractif avec ses 62 salariés dont 21 permanents et 40 en transition.*

• *Jérémy S., 25 ans, diplômé d'HEC, fils d'un créateur de BG(boutique de gestion), rentre en Master ESS, fait son stage dans la BG de Martinique et revient ensuite travailler en BG de métropole.*

• *Marion L. et son mari, 33 ans, tous deux docteurs en physique, sont déçus par la recherche et l'industrie, fondent ô Ptit Bonheur, une savonnerie bio en circuits courts et obtiennent le 1<sup>er</sup> Prix du DD remis par les conseils de développement des Pays du Cognac et de Saintonge Romane.*

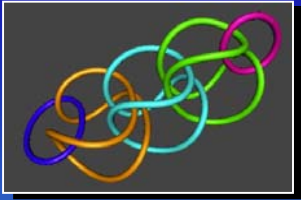
• *Le fils de Anne G., 36 ans, créatrice de boutique de gestion, ingénieur en géotechnique des sols à la RATP à Paris, devient paysan bio et boulanger en Cerdagne le pays de ses parents.*

Les discours des acteurs de ces changements personnels d'alors et les chartes des mouvements nés alors (CLBG, 1980) exprimaient tous clairement une volonté de *construire un autre rapport au travail et à l'argent*.

C'est ce rapport qui se manifeste à nouveau avec ses différences d'époque et ses ressemblances : faire un travail qui ait du sens, dans lequel on se retrouve. Donc souvent l'inventer ou découvrir ce que d'autres ont déjà inventé et qui pourrait nous convenir. Soit rencontrer ce qui se passe dans l'ESS, plus ou moins clairement perçu et nommé comme telle. Déjà l'économie alternative se disait différente et écologique avant de se dire sociale...

• 2 - **La question du travail dans ses multiples dimensions**, est omniprésente partout, celui-ci commence à être reconnu comme objet complexe, intime et vital, désiré, rejeté, pratiqué sans le savoir. Mais de quoi parlons nous ? Il est essentiel de remettre du sens sur les mots pour « réapprendre à bien penser » (Pascal).

*DIAPORAMA TRAVAIL - EMPLOI  
DIAPORAMA TROIS CHEMINS.*



# **Sens du travail et travail du sens, atouts d'une économie vivable**

*« Le plus gros brin de chanvre ne saurait faire un cordage. »  
proverbe populaire*



# Chemin faisant

- 1 - Remettre du sens dans les mots
- 2 - Quand le travail devient l'emploi : 3 chemins pour entreprendre
- 3 - ... qui sont 3 pôles de toute entreprise
- 4 - ... et des atouts pour l'ESS ?

*PREMIÈRE PARTIE*

# **Remettre du sens dans les mots**

*« Mal nommer les choses,  
c'est ajouter au malheur du monde. »*  
**Albert Camus**

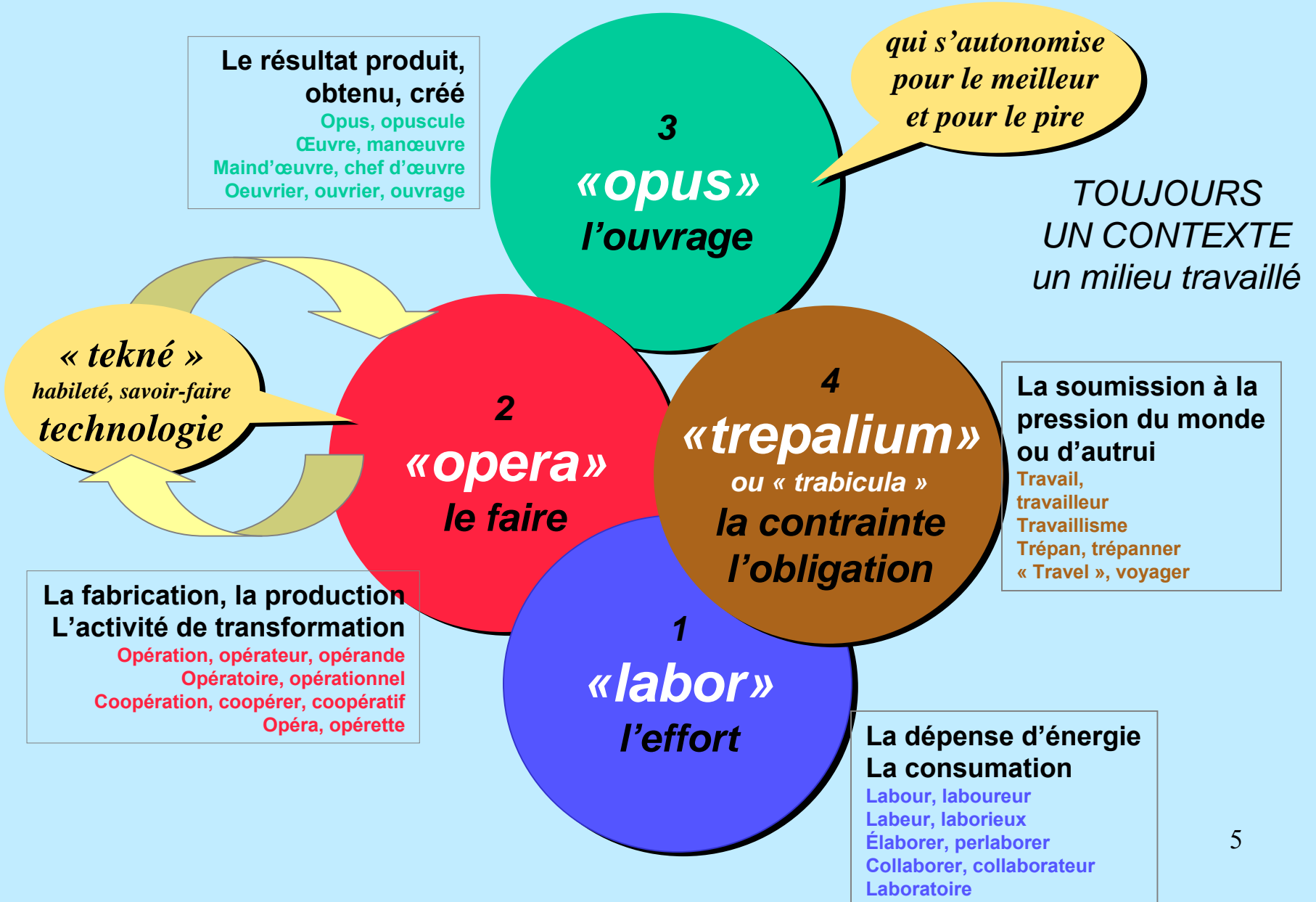


# Redéfinir le travail

*à partir de Jaurès, Kropotkine, John Dewey, Célestin Freinet, Alain Supiot, etc.*

- **Travail : tout acte humain de transformation intentionnelle de la matière, des êtres vivants, de l'information**
- **Pour Jean-Louis Le Moigne : « une activité finalisée et finalisante »**
- **le travail questionne le sens et les êtres humains ont besoin de sens**
- **mais chacun attribue le sens qui lui convient à un moment.**
- **L'étudiant travaille, bénévoles et salariés travaillent tous, l'éducation est un travail, la cuisine aussi !**

# 4 dimensions du travail





# Les effets des 4 aspects du travail

• **Labor** nous fatigue, nous épuise et nous devons nous régénérer sans cesse ; *mais le corps tout entier a besoin d'efforts réguliers.*

• **Opera** nous donne le sentiment d'utilité pour soi, sens et plaisir à notre action, et un rapport au temps très élastique et polarisé, positif ou négatif; *il est source des savoirs-faire et des savoirs.*

• **Opus** stimule la fierté de la chose produite... *ou son aversion ! L'être humain se prolonge dans ses réalisations.*

• **Trepalium** nous contraint et nous socialise, nous normalise, et peut nous détruire ! *Mais le béton pré-contraint est plus solide.*

« Nous sommes transformés par ce (et ceux) que nous transformons »

Edgar Morin

**Travailler  
sans emploi ?**

**C'est possible  
et ça finit  
parfois  
par en créer.**

L'UNE DE CES DEUX PERSONNES  
EST BÉNÉVOLE, L'AUTRE NON.  
ET ALORS ?



**RAQVAM COLLECTIVITES**

- Notre contrat collectives destiné aux associations inclut, sans option, une prise en charge des pertes de revenus consécutives à un accident. Que vous soyez bénévole, salarié, dirigeant ou simple participant. Pour nous, c'est ça être assureur militant.

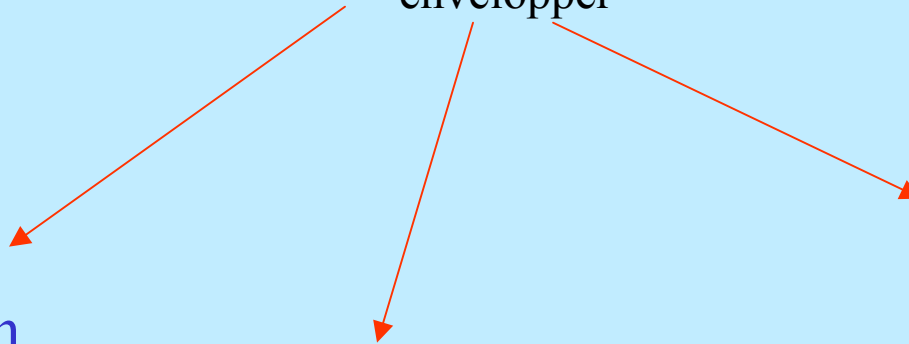
**MAIF**  
ASSURANCEUR MILITANT

# L'origine du mot 'emploi'

*Im-plicare*

Plier **dedans**

envelopper



Implication

S'impliquer =

Être **dedans** (Québec)

Emplir

Remplir

Emplette

Emploi

Mode d'emploi

Employé pour...

Employeur

**Employé par ...**

*Nos emplettes sont nos emplois !*

# Redéfinir l'emploi

- **Emploi : toute place qu'on occupe dans la société / pour y accomplir un travail / en échange d'une rétribution**
- l'emploi a une **visibilité sociétale et sociale**
- autant qu'une dimension juridique
- il me fait **paraître** dans la société *(au 1er sens du mot)*
- sans emploi **je disparaïs** et nous sommes 5 millions !
- le premier risque dans l'emploi, c'est de le perdre  
*Perte d'emploi, perte de soi*
- de nouvelles formes d'emploi sont apparues : l'interim, les GE, le portage CAE, l'auto-entrepreneur, etc.

# « Pour changer les choses, changeons le regard », P. Bourdieu \*

- **La confusion entre travail et emploi est fréquente et néfaste,**
- **elle stigmatise les inemployés,**
- **elle empêche de trouver des solutions nouvelles à nos problèmes.**
- **Refondons leur sens et leurs interactions.**

• *Les mots sont des cartes, ils ne sont pas le territoire mais ils agissent sur lui.*

• *Alfred Korzybski*

# Première modélisation des rapports travail - emploi

**La pièce de monnaie et ses deux faces différentes.**

- **Je suis de la Macif** ne dit pas mon travail mais une qualité d'emploi
- **Je suis comptable dans l'ESS** ne dit pas mon emploi mais une partie de la nature de mon travail



# Seconde modélisation des rapports travail - emploi

L'emploi est un **contenant** et le travail son **contenu**.

Autrement dit, l'emploi est la peau sociale du travail et du travailleur,

... pour le meilleur ou pour le pire !

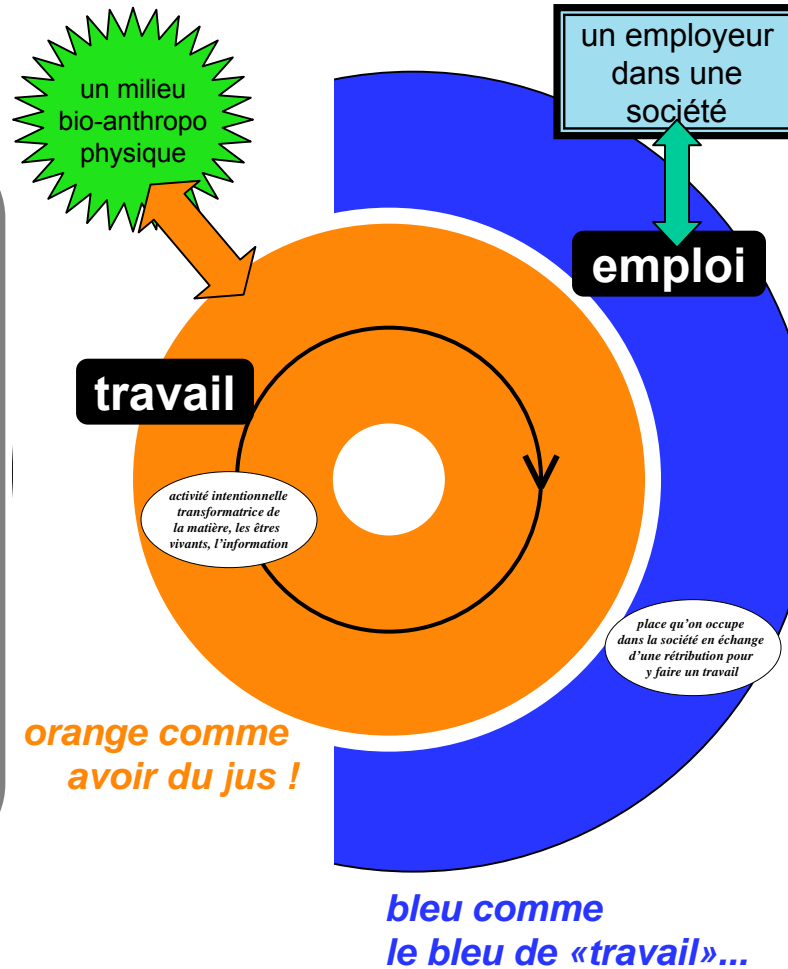
*L'emploi peut étoffer le travail comme il peut étouffer le travail.*

**Edgar Morin**

congrès de SOS Amitié - Poitiers 1993

# LE TRAVAIL ET L'EMPLOI

une relation complexe contenant-contenu  
et de multiples interactions



une activité  
et une dépense d'énergie

un but  
une raison d'agir  
une compétence  
un milieu travaillé  
une (des) tâche(s)  
une organisation  
un résultat

une place  
et une visibilité sociale

un employeur  
un statut  
une rémunération  
un régime fiscal  
un travail prescrit

FAIRE  $\Leftrightarrow$  PARAÎTRE

# LE TRAVAIL ET L'EMPLOI

## une relation complexe contenu - contenant

"l'emploi est la peau du travail ... et du travailleur" (merci à Didier Anzieu "le Moi-Peau")

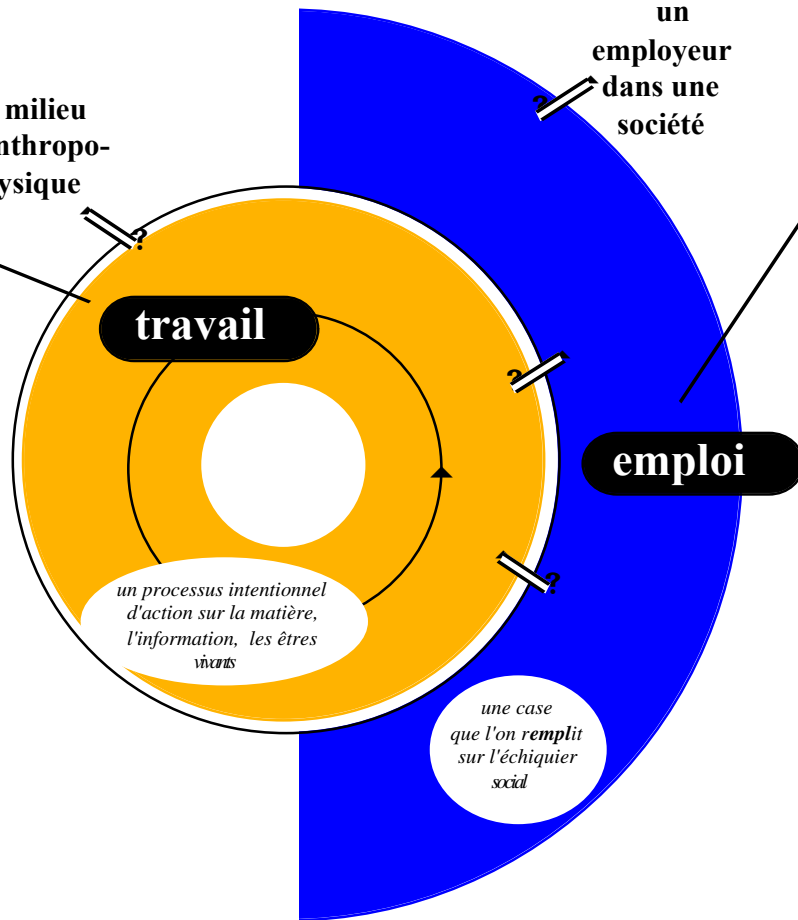
### UNE ACTIVITÉ

et UNE DÉPENSE D'ÉNERGIE

- une raison d'agir
- et des compétences nécessaires  
(un savoir-agir en situation)
- un résultat visé : bien ou service
- un milieu "travaillé"
- une ou des tâches : à accomplir
- une organisation des tâches
- un résultat produit

- **RAPPORT AU TEMPS** : le temps réellement effectué et le temps vécu subjectivement
- **RAPPORT AU RISQUE** : la sécurité, l'accident, l'ergonomie
- **RAPPORT AUX AUTRES** : les relations dans la tâche (co-présence, co-action, etc.)
- **RAPPORT AU POUVOIR** : sur le contenu des tâches ... compte tenu de leur degré d'automatisation !
- **RAPPORT À L'IMAGE DE SOI** : le travail génère une image de soi pour soi, élément de l'identité personnelle
- **RAPPORT À L'ÉCONOMIE** : le travail produit pour l'employeur, il coûte au travailleur
- **RAPPORT À L'UTILITÉ** : de plus en plus sociale (le fruit du travail sert autrui) et individuelle dans l'auto-consommation de son travail
- **RAPPORT À LA VISIBILITÉ DU TRAVAIL** physique

un milieu  
bio-anthropo-  
physique



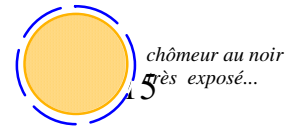
### UNE PLACE et UNE VISIBILITÉ SOCIALE

- un employeur : p.ph. ou m.
- un statut : salarié, fonctionnaire, trav. indépendant, ...
- une rémunération : mode de calcul et éléments divers
- un régime fiscal : c'est à dire une relation aux pouvoirs publics
- un travail prescrit

- **RAPPORT AU TEMPS** : le temps dû (voire planifié) selon le statut
- **RAPPORT AU RISQUE** : la stabilité ou la précarité
- **RAPPORT AUX AUTRES** : les perceptions dues au statut, intra et inter-catégorielles
- **RAPPORT AU POUVOIR** : sur le statut ex : les commiss. paritaires publiques, le Pdg de SCOP, ...
- **RAPPORT À L'IMAGE DE SOI** : l'emploi génère une image de soi pour les autres : une identité sociale
- **RAPPORT À L'ÉCONOMIE** : l'emploi coûte à l'employeur, rapporte au travailleur
- **RAPPORT À L'UTILITÉ** : principalement individuelle, voire familiale
- **RAPPORT À LA VISIBILITÉ DE L'EMPLOI** : sociale, le juridique est peu accessible



quelques exemples extrêmes ... et stéréotypés !



# Cinq conséquences majeures

- 1 - Le travailleur et l'employeur sont et seront toujours dans une position **opposée, complémentaire et concurrente**, soit une relation paradoxale (*dialogique, EM*). *Et ce quel que soit le statut juridique !*
- 2 - le travail est un **levier de valorisation** très puissant pour et vers l'emploi, donc pour **l'insertion professionnelle**. *Ce que fait l'IAE l'insertion par le travail.*
- 3 - Un/e **créateur/trice d'entreprise**, même unipersonnelle, transforme du travail en emploi, le sien puis d'autres... *Il doit être accompagné. Ce que font les boutiques de gestion.*
- 4 - Les **contrats aidés** désignent le type de financement de l'emploi et non les personnes. Paysans et fonctionnaires sont aussi dans des emplois financés. **Cela ne dit rien de la qualité de leur travail !**
- 5 - Le travail adhère (colle) tellement à l'emploi que leur séparation dans tous les cas par **le départ à la retraite** et le **licenciement** sont des moments dangereux. Le travail est tellement « collé » à la personne concernée qu'elle croit ne plus pouvoir exister en dehors de l'emploi. *Perte d'emploi, perte de soi !*

# Apprendre à combiner le travail et l'emploi

*est la base d'une pensée complexe*

- évite de stigmatiser la personne en contrat aidé qui fait du **travail de qualité** dans l'emploi précaire ou de
- de stigmatiser les personnes **déemployées** (*badges CES*)
- favorise l'**orientation** des jeunes (*ML, IAE, OF bcp ds l'ESS*)
- aide à préparer **la retraite** de l'emploi (*et non du travail*)
- favorise la construction de **compromis créatifs** entre les employeurs et les travailleurs (le DST, les GETms)
- dit qu'il n'y a pas de **qualité de l'emploi sans travail décent**

# Troisième modélisation des rapports travail - emploi

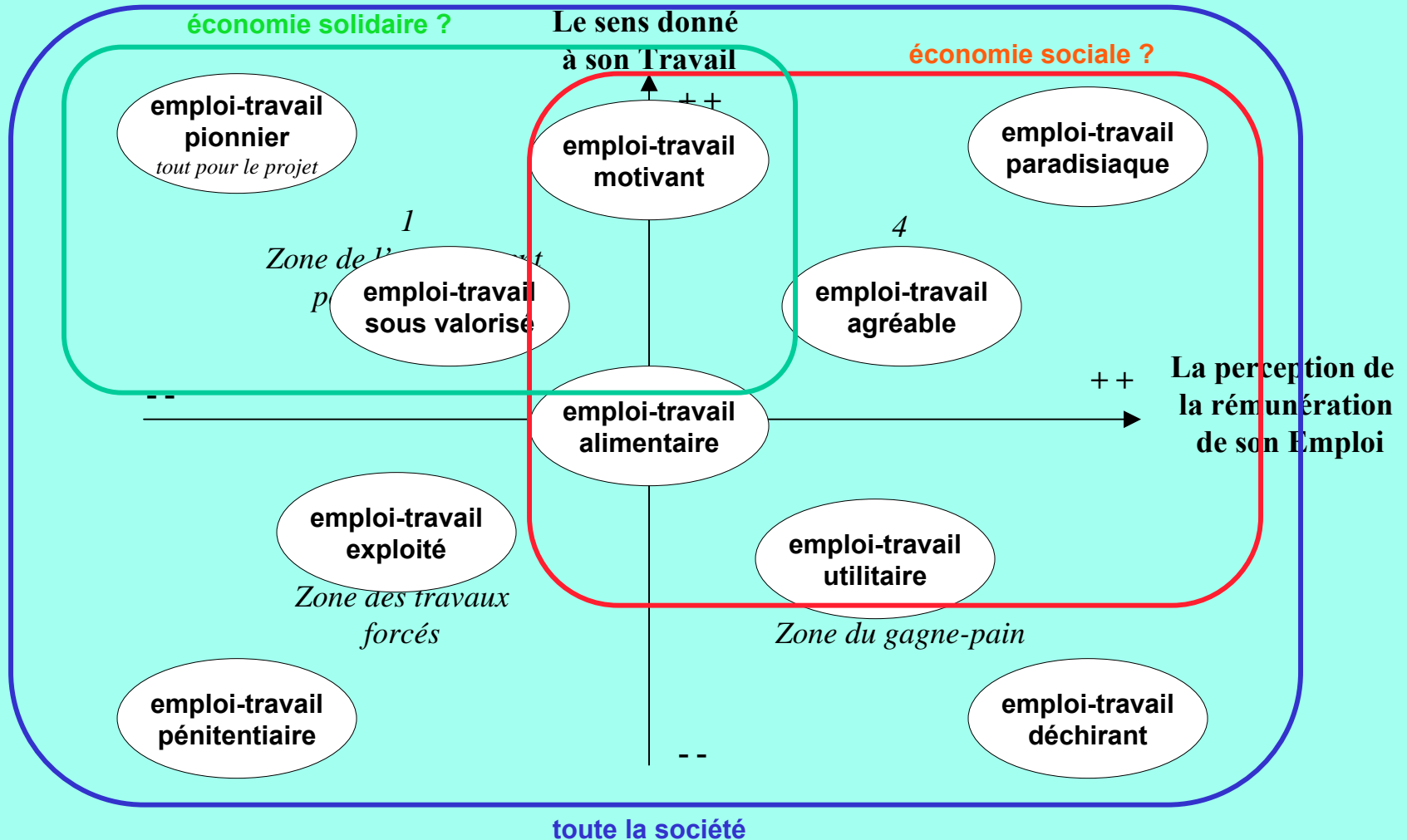
- **Reliés mais différents : un vrai couple**

... avec des problèmes de couple !

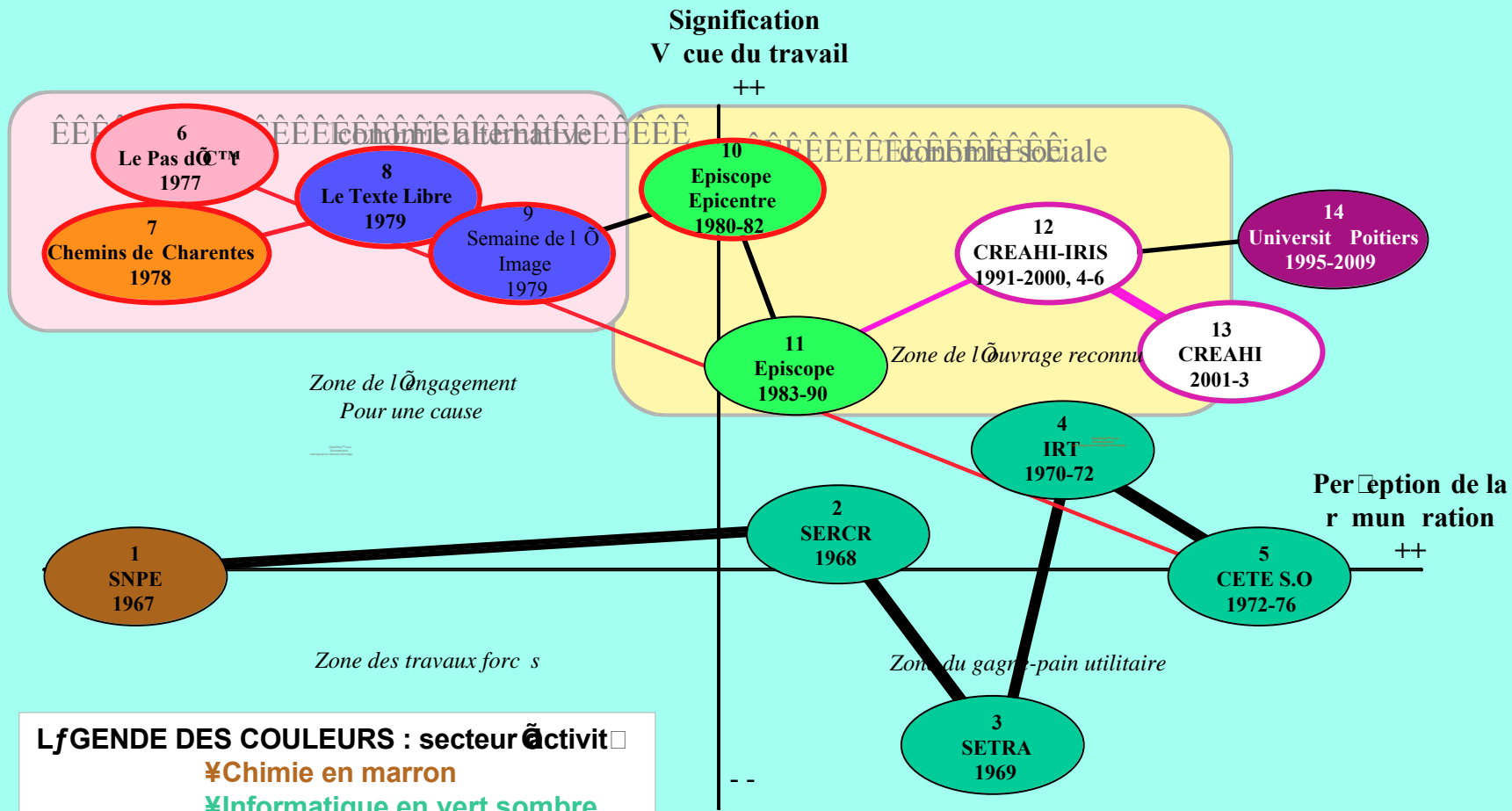
- **Quels sont les apports de chacun ?**



# La carte emploi-travail



# La carte Emploi-Travail de l'ŀauteur



**LfGENDE DES COULEURS : secteur ŀactivit**

- ŀChimie en marron
- ŀInformatique en vert sombre
- ŀRestauration en rose
- ŀJournalisme en orange
- ŀCulture, animation en bleu
- ŀMicro-informatique en vert clair
- ŀAction sociale en blanc
- ŀEnseignement en violet

**LfGENDE DES FILETS : le type ŀnstitution**

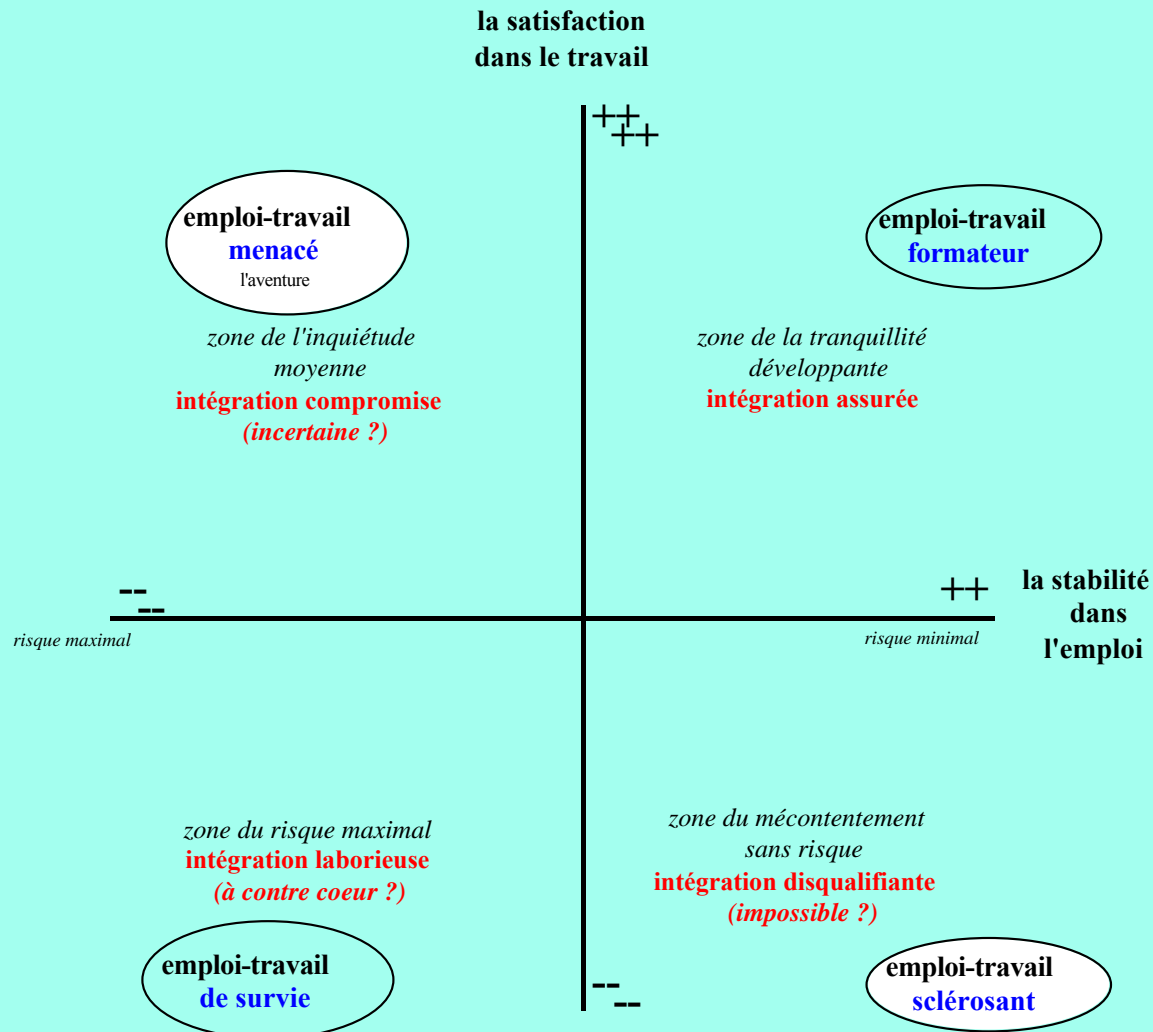
- ŀInstitutions existantes en noir
- ŀCrŀations coop ŀratives et associatives en rouge
- ŀRŀgŀnŀration associative en violet

# Une 3<sup>è</sup> lecture des rapports travail - emploi

## LES TYPES D'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE

étude IRES - Serge Paugham

<en rouge les termes de Paugham>



# Rien n'est simple

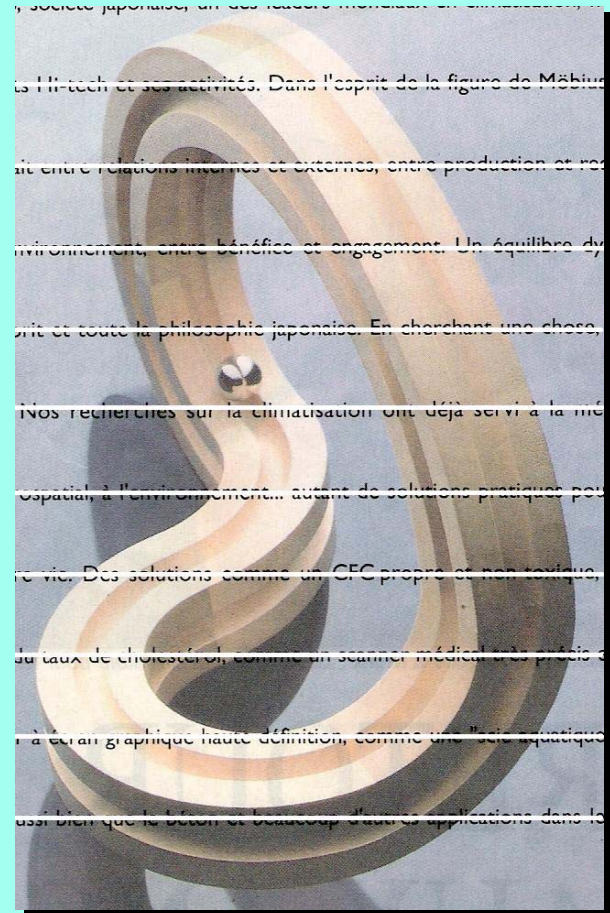
## ou les limites du modèle 'contenant - contenu'

Employer quelqu'un  
est un vrai **travail**.

Employeur est aussi une fonction  
et pas seulement un statut

Les groupements d'employeurs(GE)  
le prouvent en permanence.

Et **travailler** c'est s'employer  
soi-même... avec plus ou moins  
de savoir-faire.



*Le modèle de la Bande de Möbius*

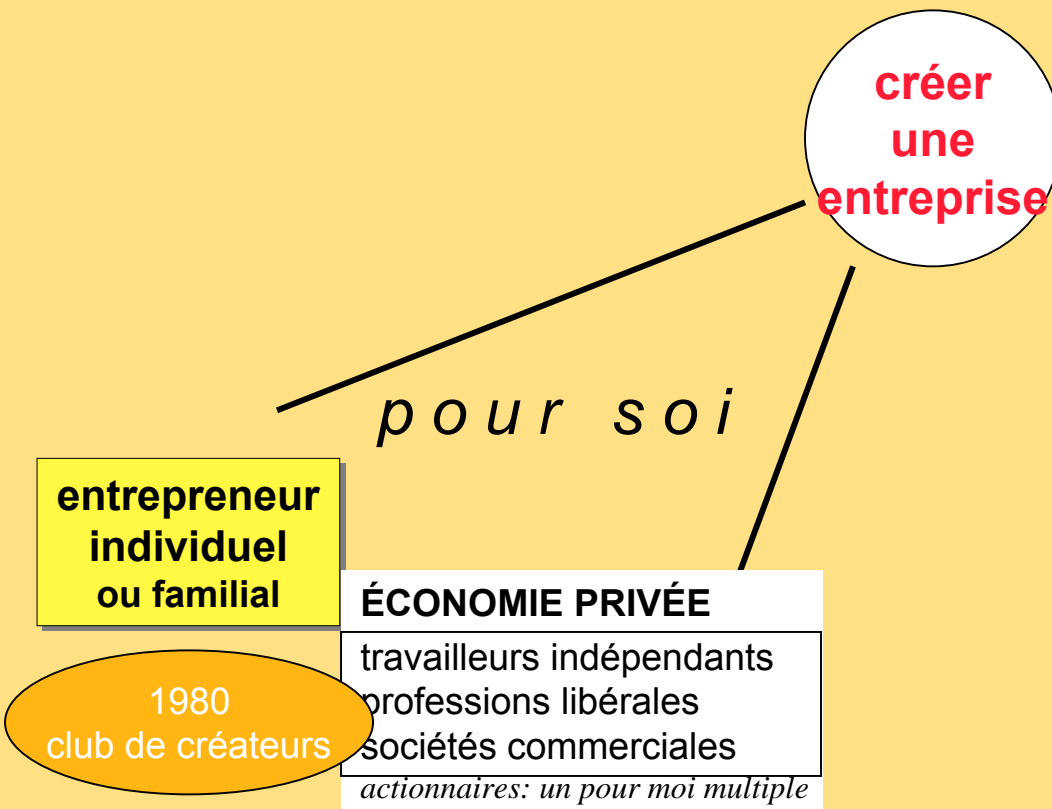
*SECONDE PARTIE*

# Trois façons d'entreprendre

*C'est en considérant les choses dans leur genèse  
qu'on en acquiert une meilleure intelligence.*

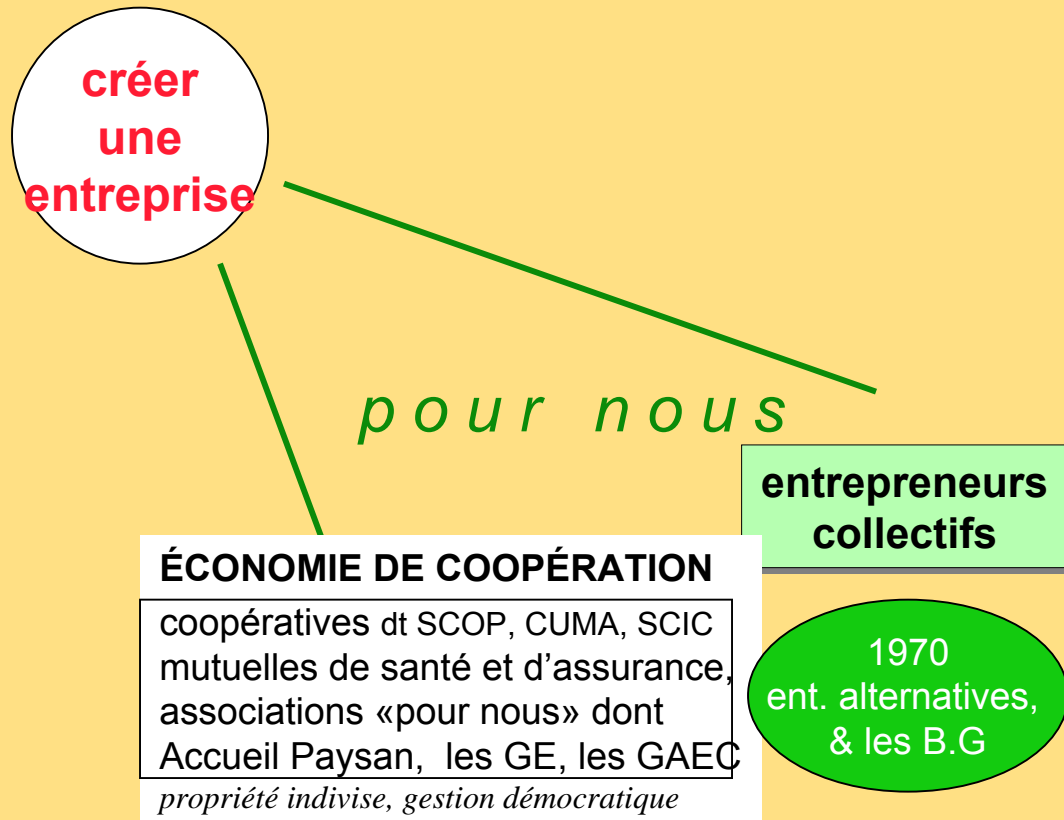
Aristote

# Un premier chemin de création





# Un second chemin de création



# *Un pour nous qui peut être multiple*

## **Les faits du jour en région**

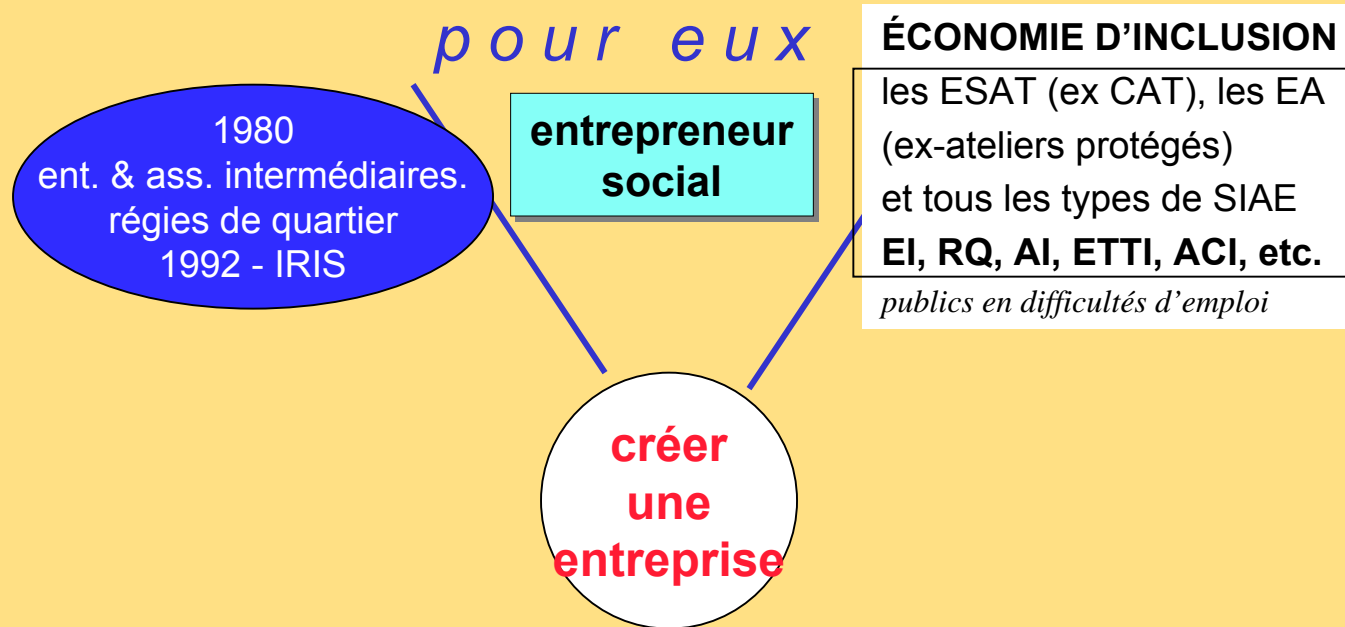
### **L'ABATTOIR SE TAILLE UNE BELLE PART**

Moins d'un an après sa mutation en coopérative (SCIC), **l'abattoir de Chalais** a redressé la barre en comblant son déficit, mobilisant éleveurs, bouchers et la mairie !

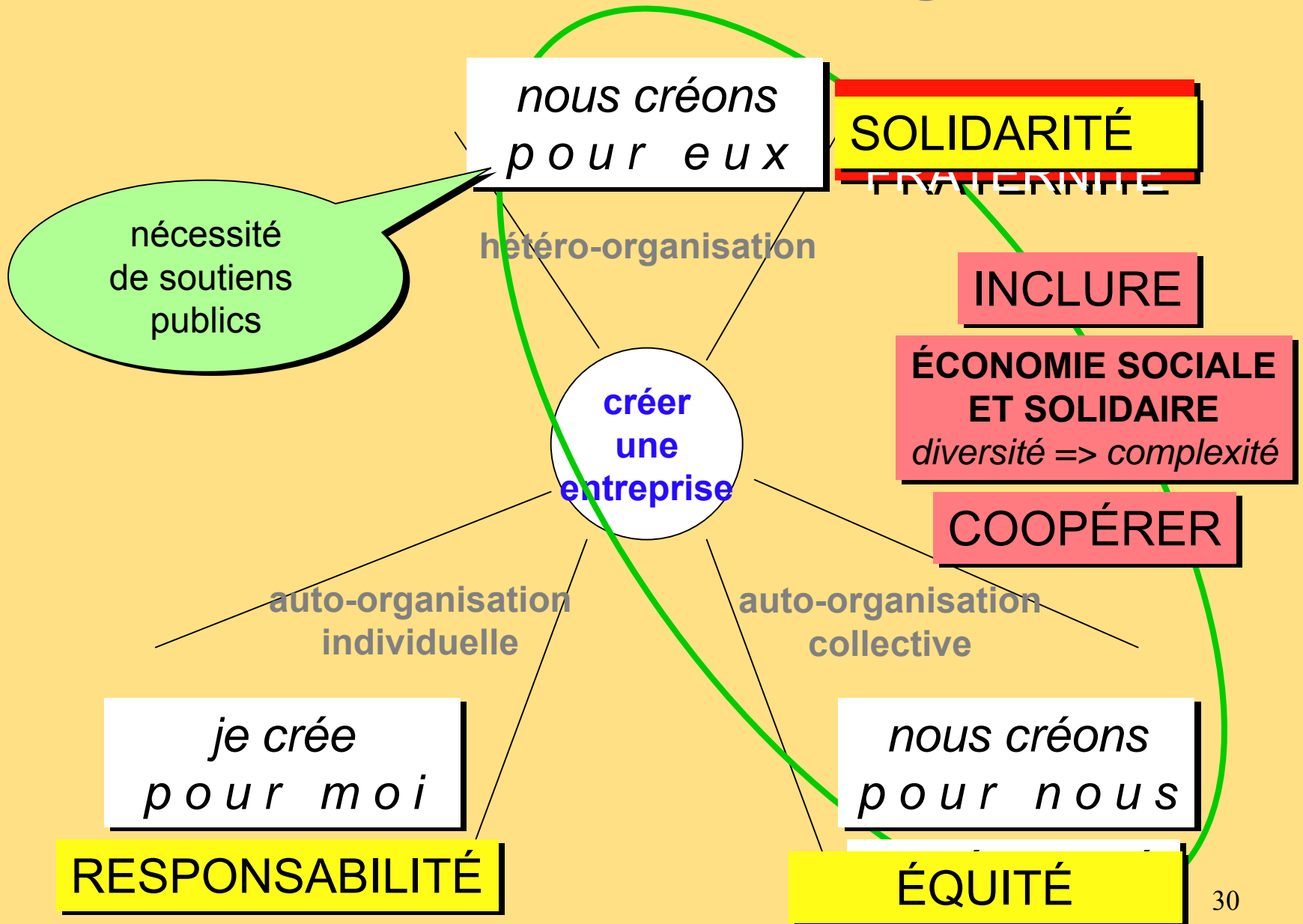
Le nouveau système favorise motivation et diversification.

Sud-ouest 5-9-2009

# Le troisième chemin de création



# 3 chemins de création et d'organisation



# *Un tryptique fertile*

*que je survole car ça n'est pas notre sujet*

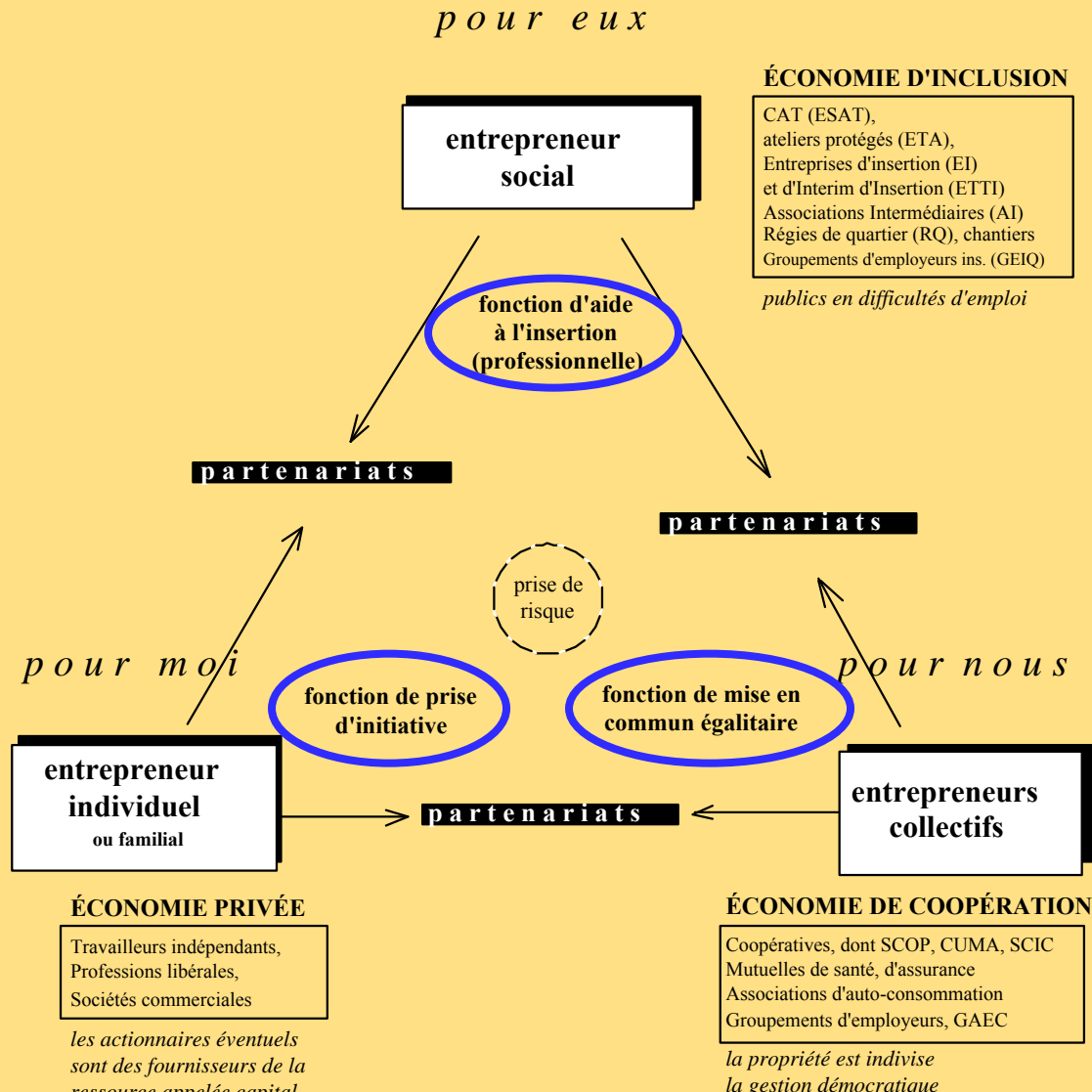
- ces 3 pôles ont **3 fonctions légitimes et complémentaires** :
- le droit à l'initiative, la fonction de mise en commun égalitaire et le souci du droit à l'emploi des autres (*art 21 de la Const.*)
- ils **interagissent** beaucoup entre eux : *Envie, Sofindi, MACIF, etc.* ce qui favorise une **logique de territoire**
- une entreprise peut **évoluer** de l'un à l'autre par choix ou par dérive
- les **hybridations** sont nombreuses et créatives : *SAPO, GIE, GES, atelier MO, SCOP-EI, CAE, GEms, etc.*
- mais surtout il constitue un hologramme !

# trois fonctions complémentaires

## TROIS TYPES D'ENTREPRENEURIA T

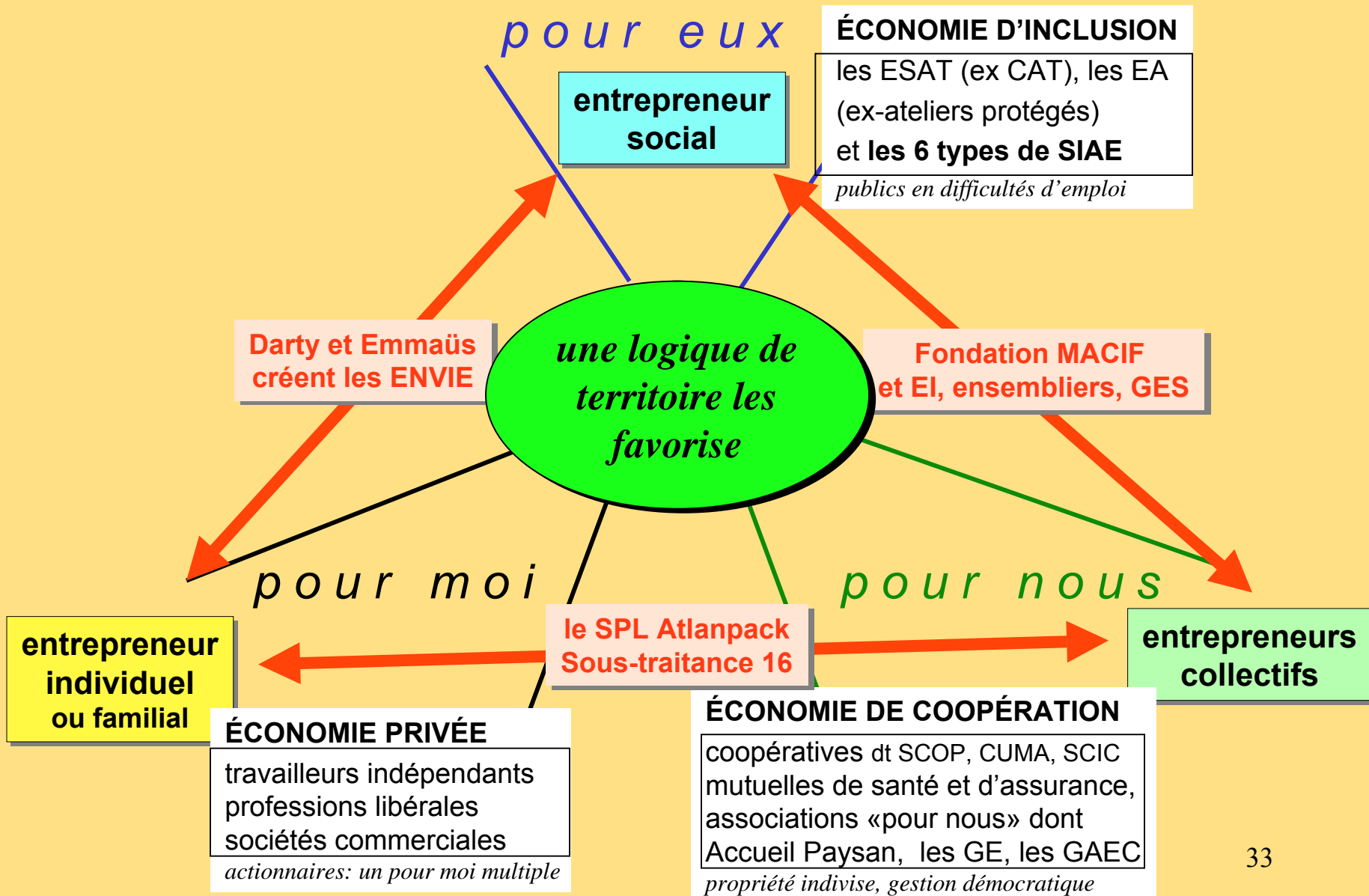
et leurs fonctions spécifiques

*toutes trois légitimes*



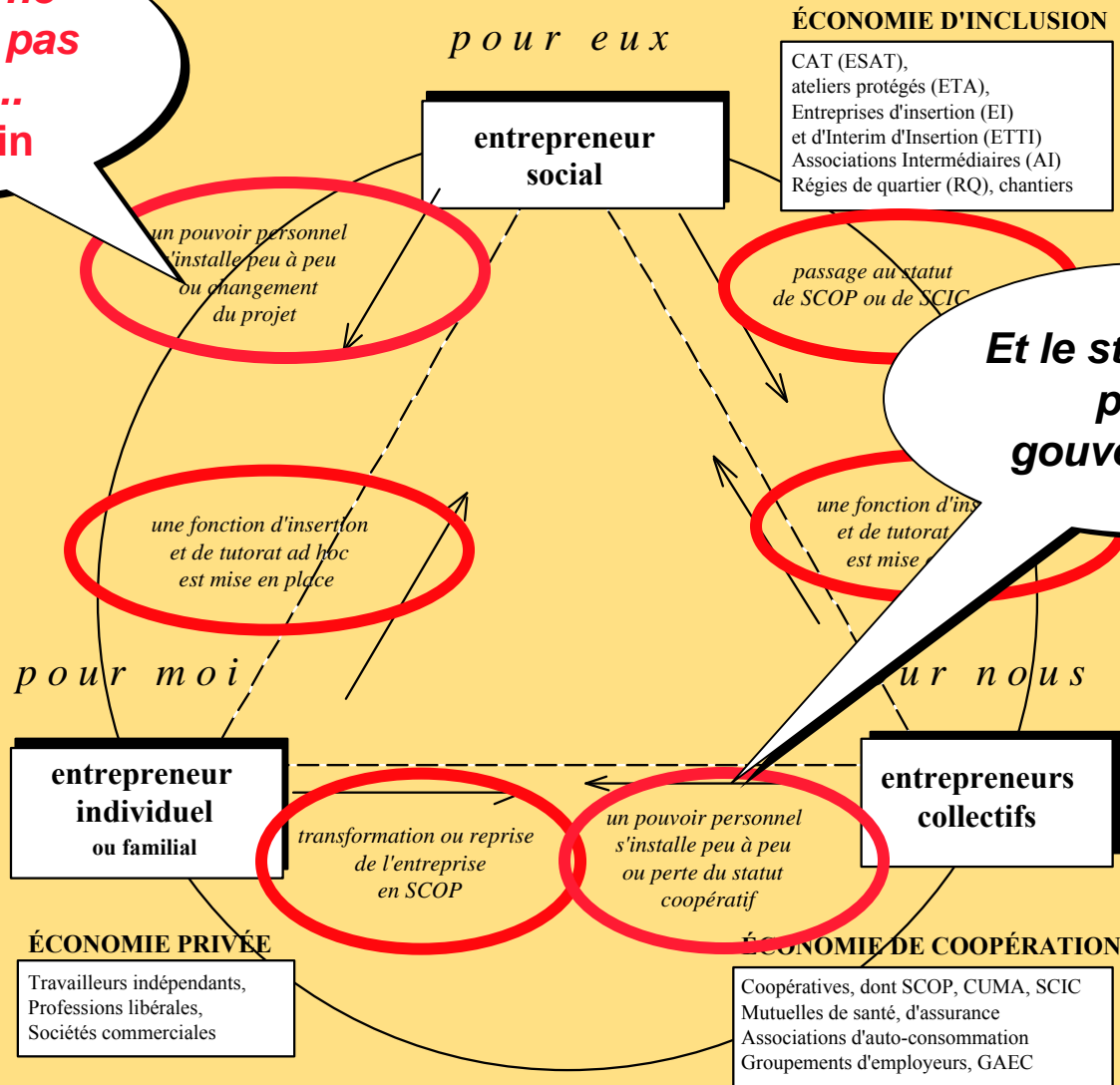


# Des interactions existent



# Des évolutions apparaissent

Tout ce qui ne se régénère pas dégénère...  
Edgar Morin



Et le statut ne dit pas la gouvernance !

# Hybridations fertiles

## LÉGENDE

statut

ent niv 2

action

**entrepreneurs sociaux**

## ÉCONOMIE D'INCLUSION

les ESAT (ex CAT), les EA (ex-ateliers protégés) et les 6 types de SIAE

*publics en difficultés d'emploi*

*pour eux*

ss-traitance avec 1 SIAE

atelier ESAT-MO

SARL EI

SCOP EI

BG 2010

GET ms

couveuse

CAE

*pour moi*

**entrepreneur individuel ou familial**

## ÉCONOMIE PRIVÉE

travailleurs indépendants  
professions libérales  
sociétés commerciales

*actionnaires: un pour moi multiple*

GIE

SAPO

Groupement solidaire

*pour nous*

**entrepreneurs collectifs**

## ÉCONOMIE DE COOPÉRATION

coopératives dt SCOP, CUMA, SCIC  
mutuelles de santé et d'assurance,  
associations «pour nous» dont  
Accueil Paysan, les GE, les GAEC

*propriété indivise, gestion démocratique*

BG 1980

## *TROISIÈME PARTIE*

**Les trois pôles  
agissent aussi en interne,  
ils fondent les sens du travail**

# Un hologramme ?

- Le modèle ternaire des « trois pour... » contient toutes les formes d'entreprise.
- Mais **chaque entreprise** contient aussi en son sein les « trois pour », du pour soi, du pour nous et du pour eux !
- Une partie qui contient le tout (*en réduction*) qui la contient constitue un **hologramme**.
- Le principe hologrammatique est un des aspects de la **complexité du réel**, sa dimension continue et ondulatoire (et non plus discontinue et corpusculaire).
- *Entrons dans une entreprise, n'importe laquelle.*

**LA BOUSSOLE DU SENS**  
**dans l'entreprise : la VISION INTERNE**

**chacun voit  
midi à sa porte,  
... selon sa place**

**UNITÉ VÉCUE**

*pour moi*  
*chacun pour soi*

L'INDIVIDU

La personne et ses intérêts  
en propre : créateur, dirigeant,  
salarié, administrateur

*je*

**LA BOUSSOLE DU SENS**  
**dans l'entreprise : la VISION INTERNE**

le « nous » crée un  
sentiment  
d'appartenance  
voire de fierté :  
c'est la culture  
d'entreprise

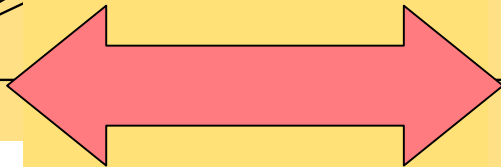
**UNITÉ VÉCUE**

*pour moi*  
*chacun pour soi*

**L'INDIVIDU**

La personne et ses intérêts  
en propre : créateur, dirigeant,  
salarié, administrateur

*je*



*pour nous*  
*chacun pour tous*

**LE COLLECTIF**

L'équipe, l'unité, le service,  
l'établissement, l'entreprise

*nous*

**UNITÉ DANS LA  
DIVERSITÉ  
(altérité interne)**

*tu*

**LA BOUSSOLE DU SENS**  
dans l'entreprise : la **VISION INTERNE**

**DIVERSITÉ PERÇUE (altérité externe)**

*pour eux*  
*chacun pour les autres*

**LES AUTRES**

*ils*

Les autres salariés  
Les clients actuels et potentiels

le statut est  
une composante  
qui peut faciliter  
cette quête

comment  
tenir compte des  
autres dans et  
hors de  
l'entreprise ?

*vous*

*globalité de l'entreprise*  
*localités des points de vue*

**UNITÉ VÉCUE**

*pour moi*  
*chacun pour soi*

**L'INDIVIDU**

La personne et ses intérêts  
en propre : créateur, dirigeant,  
salarié, administrateur

*je*

*pour nous*  
*chacun pour tous*

**LE COLLECTIF**

L'équipe, l'unité, le service,  
l'établissement, l'entreprise

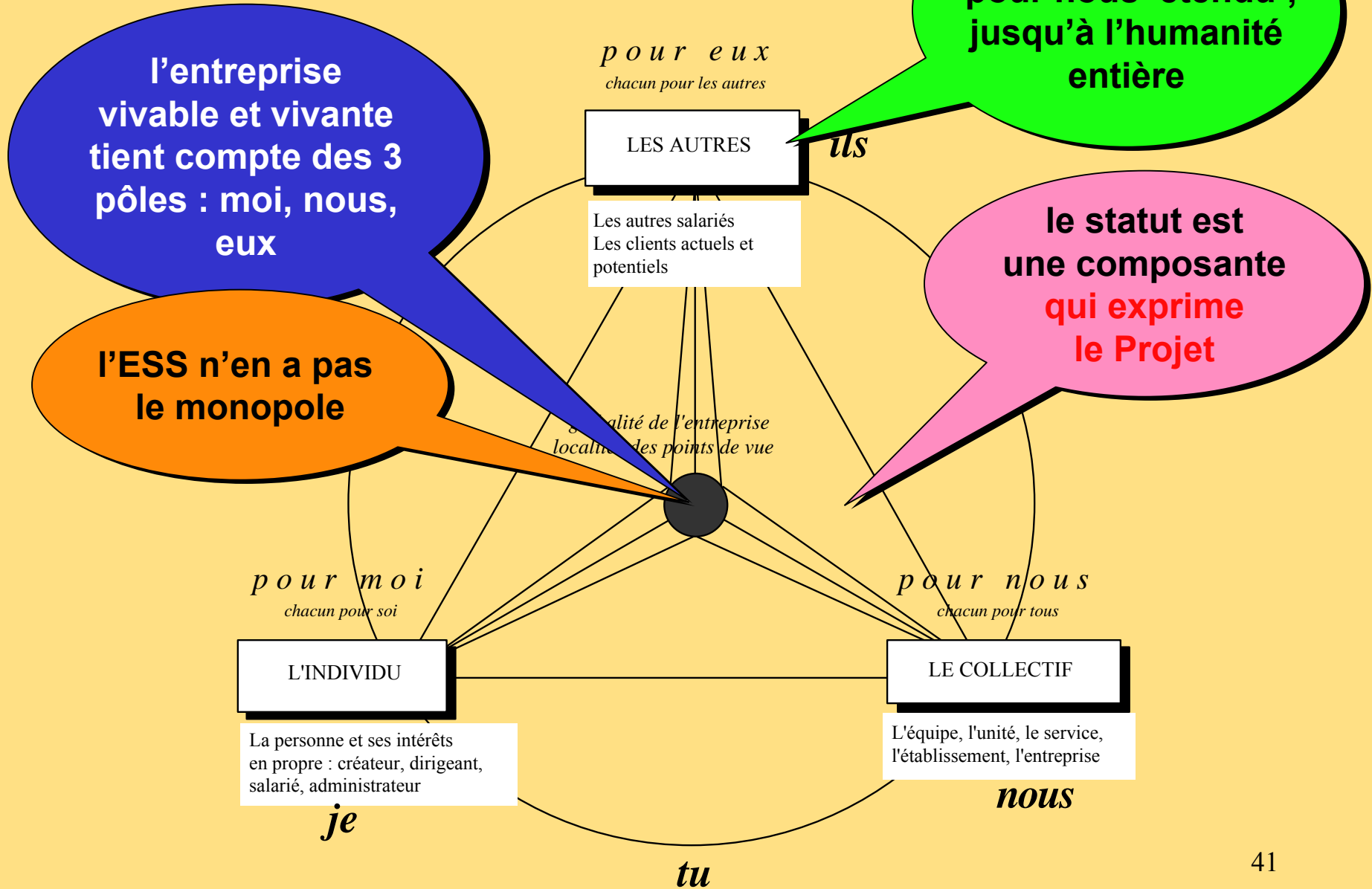
*nous*

**UNITÉ DANS LA  
DIVERSITÉ  
(altérité interne)**

*tu*



**LA BOUSSOLE DU SENS**  
dans l'entreprise : la **VISION INTER**



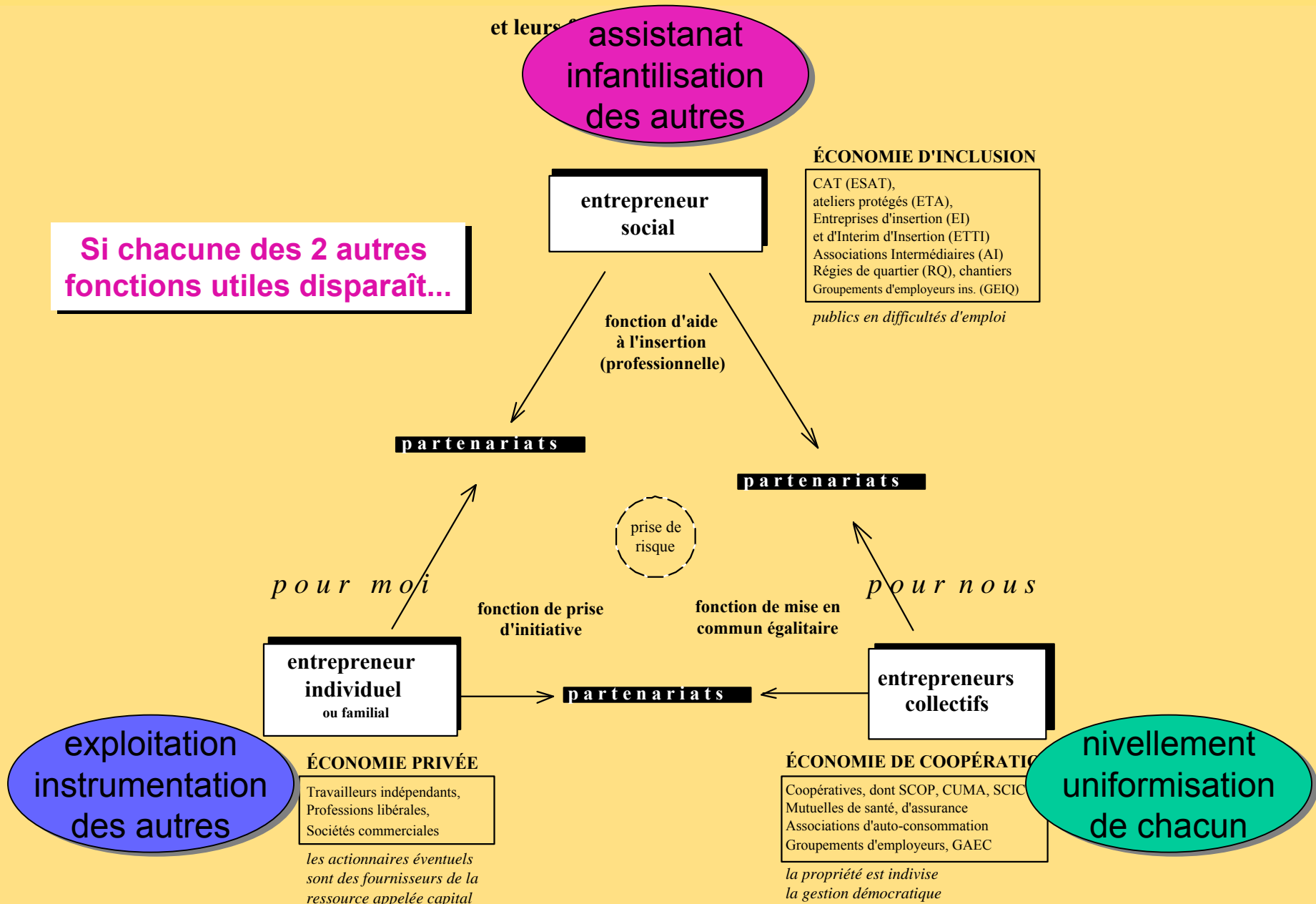
# le statut n'est qu'un cadre facilitateur

<p>Mode dominant de communication Mode dominant d'organisation</p>	<p>Oral, informel FUSIONNEL</p>	<p>écrit, formel SfRIEL</p>
<p>collégial égalitaire, réciproque Ç Horizontal È PARITf</p>	<p>1 le mode des frères <b>LA CONFRfRIE</b> peu de règles écrites de textes généraux d'évaluations écrites</p>	<p>2 la société des gaux des partenaires <b>LA CORPORATION</b> le GIE de consultants sans secrétariat</p>
<p>directionnel hiérarchique, différencié Ç Vertical È HIfRARCHIE</p>	<p>3 le mode familial <b>LA FAMILLE</b> un voire deux prés charismatiques ; relations extra-prof. Mais distances rap- peles et maintenues</p>	<p>4 le mode bureaucra- tique, Ç militaire È ou administratif <b>L'UNITf DE PRODUC- TION</b> + - taylorise l'entreprise classique et fonctionnelle</p>

4 SCOP de matière grise et 4 types de management

**Le statut ne fait pas le management de la SCOP,  
et l'association est ^ l'Ômage de la société...**

# Mais les pôles sont aussi en opposition !



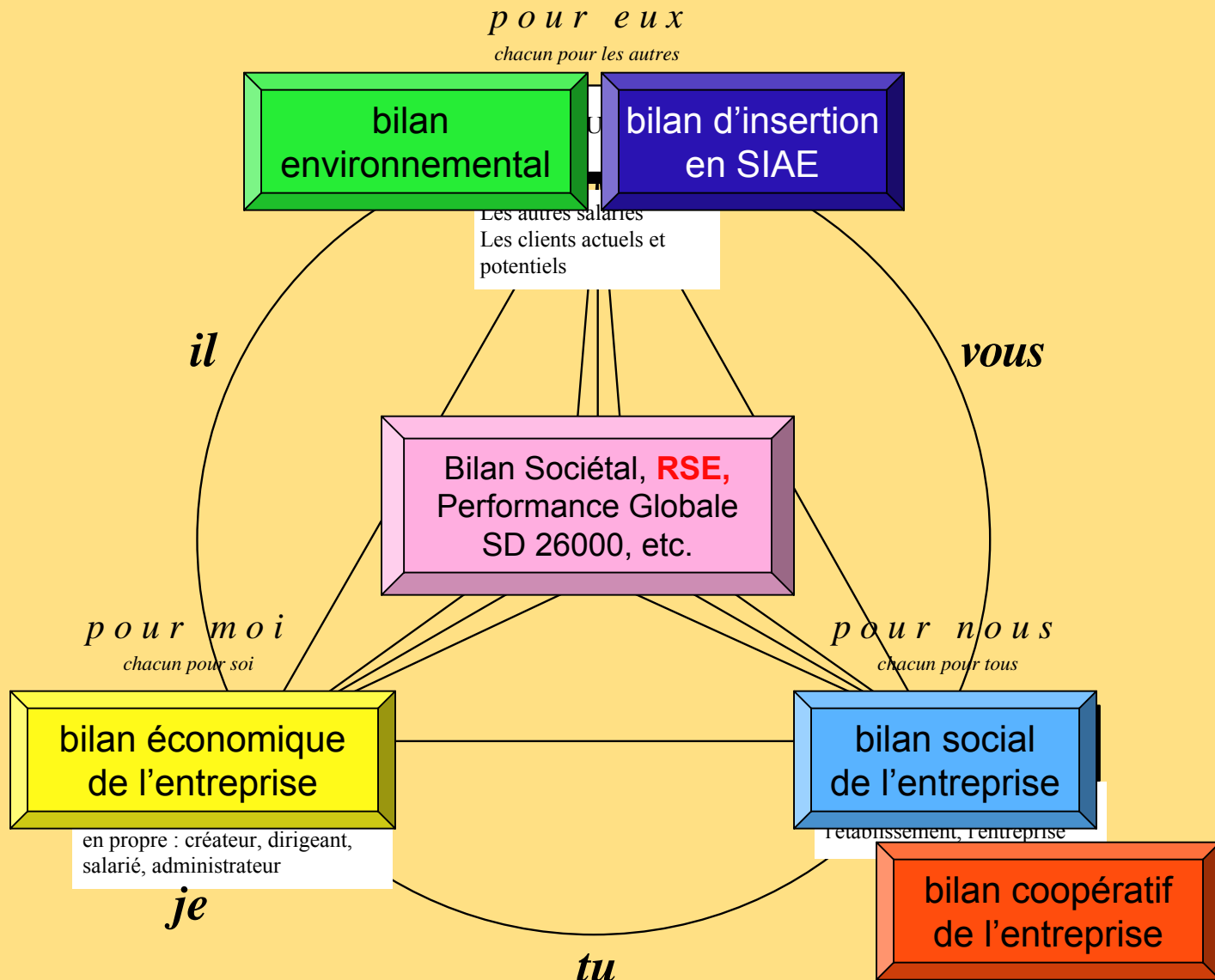
# **Le principe de légitimité plurielle**

*devient le socle du vivre ensemble*

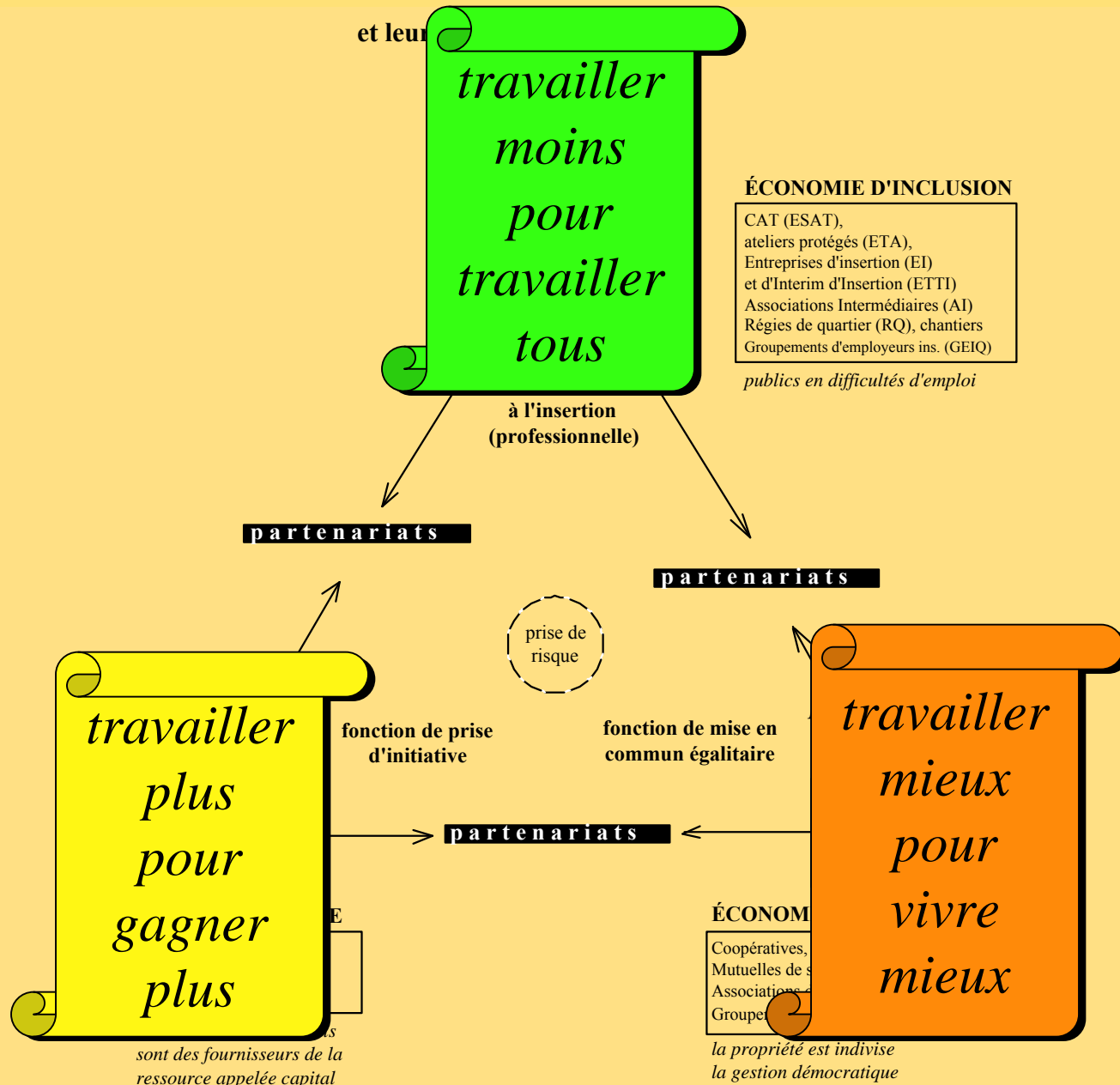
- **Chacun a le droit de cité**
- **mais nul ne peut se prendre pour la Cité !**
- **pas plus le Medef que le CEGES ou la CGPME,**
- **l'URSCOP que la CPCA,**
- **les travailleurs que les employeurs,**
- **les enseignants que les élèves,**
- **etc.**
- **tous ont à construire ensemble l'intérêt commun**
- **ce Principe est encore peu appliqué dans l'ESS.**

*de l'éthique à la technique*

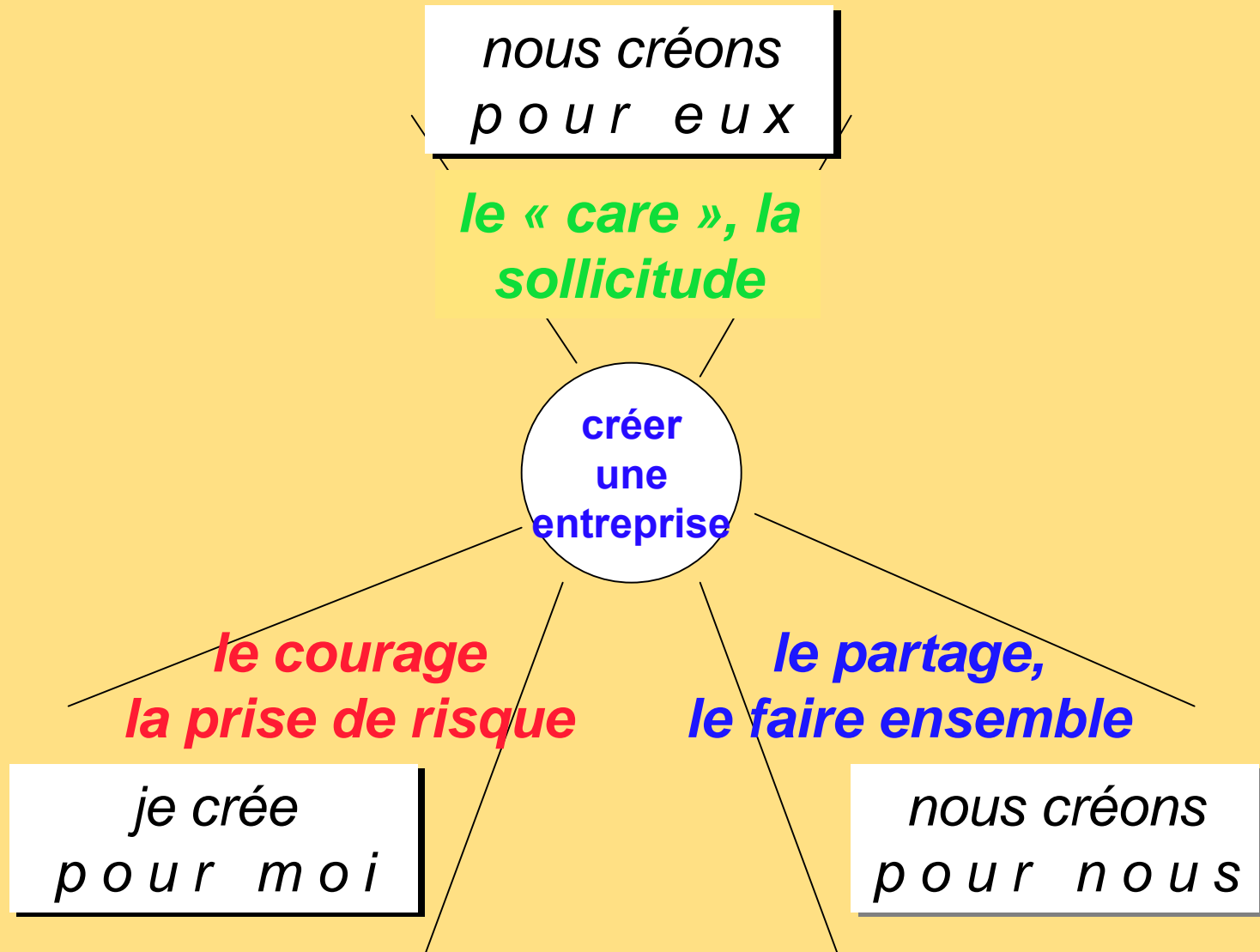
# Les bilans sont des garde-fous



# 3 logiques du rapport travail - emploi



# Trois vertus complémentaires



*POUR NE PAS CONCLURE*

# **Atouts et enjeux de l'ESS**



# En guise de bilan



## LE RENOUVEAU

- le nom E.S reparaît, 1980
- la DIES, Rocard 1981
- le CJDES, 1986
- la 1ère CRES, 1993
- la CPCA, 1999
- le Secrétariat d'État, 2000
- la Charte d'Eng. Récip, 2001
- le RTES, 2001
- le CEGES, 2001 (ex CNLAMCA)
- les Prudhommes, 2002, 2008
- le Livre Blanc de l'ESS, 2009
- le poids économique croissant
- la créativité forte à la base
- le LABO de l'ESS

## LES POINTS FAIBLES

- la FNCC a disparu
- la MAAF quitte le GEMA
- la CAMIF disparaît... presque
- Natixis (C.Ep + Bque Pop) spéculé et perd des millions
- le jacobinisme fréquent
- la concurrence forte entre secteurs : bqe, assur, ass, CRES
- l'écart valeurs - pratiques
- le manque d'audace sociale
- la dérive de la technocratie dans les grandes organisations
- l'oubli du dév. durable
- la marginalité institutionnelle

# Atouts de l'ESS face au travail

- Le rapport à l'emploi y est double : bénévole et salarié.
- Les transitions sont à la fois extra-professionnelles (Adam, 2005) et professionnelles : *VAE élargie, IAE, ENA 3è voix...*
- Le bénévolat souvent précède le salariat (900 000 x 2), mais son professionnalisme (*bénévolat de direction*) fait question.
- Il reste pourtant souvent une force dans les difficultés.
- On y vit souvent mieux le rapport travail - emploi : la recherche du sens est souvent possible et active...
- ... si les travailleurs se sentent dans l'ESS (*le secteur social*)
- Selon le statut. la culture économique de base s'améliore.
- Mais le « pour moi » est souvent tabou alors qu'il est fort,
- car la coupure dirigeant / dirigé reste forte.

# Les enjeux de l'E.S.S

et ses dimensions en rapport avec le travail et la Nature

- **Se faire mieux connaître** : dans l'enseignement initial public et privé, tous lycées, MFR, à l'Université, grandes écoles, etc.
- Devenir pionniers créatifs d'un **développement durable orienté emplois et droits**, au service de ses territoires.
- Améliorer la **gouvernance** (âges, sexes, salariés, etc.)
- Mieux se connaître entre acteurs aux statuts différents.
- Développer des coopérations internes entre les « installés » et les nouveaux
- Pratiquer la **co-évaluation** régulière (bilan sociétal CJDES, RSE, etc.).
- Coopérer avec les autres formes d'économie de son territoire : PME, CJD, etc. C'est le but des **P.T.C.E**
- Capitaliser et valoriser **ses innovations** sociales et organisationnelles.
- Accéder au **dialogue social** institutionnel à tous les niveaux.

*« L'économie sanctionne mais ne dirige pas. »*

Cognac, le 5 décembre 1980

fondation du CLBG

**Merci de votre attention  
et place au débat**

# Pour aller plus loin

