L'injonction à la participation des salariés dans les entreprises de l'économie sociale : une typologie des motifs, des formes et des logiques d'instrumentalisation

Jean-Robert Alcaras, Patrick Gianfaldoni, Frédéric Rostaing
Université d'Avignon – Laboratoire Biens, Normes, Contrats – EA 3788

Communication au congrès de l'AFSP (Strasbourg 2011)

Session Thématique n°39 dirigée par Sophie Béroud et Nathalie Dompnier
« Pratiques et dispositifs de participation dans le monde du travail »

Résumé : Selon Hannah Arendt, les sociétés modernes confondent singulièrement *l'économique* et le *politique*. Ainsi, le monde du *travail* est aujourd'hui confronté à des phénomènes issus du monde de *l'action* — et réciproquement. Le thème de la participation en est un exemple frappant. *Comment le domaine privé de l'entreprise s'approprie-t-il une injonction participative consubstantielle au domaine public de la Cité ?* Nous étudierons le cas particulier des entreprises de l'économie sociale (EES) pour analyser quelques aspects de ce processus. En effet, l'histoire et les valeurs dont héritent les EES les a confronté à cette question bien avant les autres entreprises — et d'une façon bien spécifique. *Mais aujourd'hui, les EES se distinguent-elles encore des autres entreprises en la matière ? Sont-elles encore la source d'expériences singulières de participation des salariés dans le monde du travail ?* Pour répondre à ces questions, nous proposerons d'abord une typologie des motifs, des formes et des logiques d'instrumentalisation de l'injonction à la participation dans le monde du travail. Puis, nous analyserons à partir de cette typologie quelques exemples comparant les EES avec les autres entreprises dans différents secteurs (l'insertion par l'économique ou les politiques sociales pilotées par les départements français) pour montrer qu'il est difficile de confirmer cette hypothèse de manière non-ambiguë et définitive.

The injunction to the employees' participation in the companies of the voluntary sector : a typology of the reasons, the forms and the logics of exploitation.

Abstract : According to Hannah Arendt, modern societies can not tell *economics* from *politics*. Thus, nowadays the *labor* world is faced with logics stemming from the *action* world, and reciprocally. The issue of participation is a quite stricking example of that process. *How does the private domain of companies take over the participative injunction, which is necessarily linked to the City's public domain ?* We will study the particular case of companies in the voluntary sector in order to analyze some aspects of that process. Indeed, these companies inherited from a history and ideals which have confronted them to that question way before the other companies, in a very specific manner. *But today, are companies in the voluntary system still different from the others in that matter ? In the labor world, are they still the cause of singular experiences in the field of the participation of employees ?* To answer these questions, we will first outline a typology of the reasons, the forms and the logics of exploitation of the injunction to participation in the labor world. Then, thanks to that typology, we will be able to analyse some examples comparing the companies in the voluntary system with the other companies in various sectors (integration into society thanks to the economy or social policies run by the French departments) to show that it is difficult to confirm that hypothesis in an unambiguous and unquestionnable way.

Introduction

La participation des hommes et des femmes à la discussion et à l'élaboration des décisions relatives au groupe auquel ils appartiennent est une question fondamentalement politique : à moins de se contenter d'une démocratie qui serait purement formelle, il faut d'une manière ou d'une autre enjoindre les citoyens à la participation dans un tel système — et s'assurer d'une façon ou d'une autre de leur participation *effective*. Pourtant, l'injonction à la participation a une portée qui dépasse aujourd'hui très largement le champ du politique : on la retrouve dans bien d'autres domaines, et tout particulièrement (mais pas seulement) dans le monde du travail. Ce

n'est pas forcément nouveau dans toutes les entreprises, mais c'est d'autant plus vrai aujourd'hui, dans un système capitaliste inspiré par un *« nouvel esprit »* qui se donne des apparences plus émancipatrices et dont les discours managériaux adoptent parfois des tonalités *« néo-libertaires »* (Boltanski & Chiapello 1999).

En prenant du recul sur le plan historique, philosophique voire anthropologique, cette pénétration des logiques politiques de la participation dans le monde économique est *a priori* un phénomène étrange — dont certains ont pu s'inquiéter. On connaît notamment les positions qui ont été celles d'Hannah Arendt (1951, 1958) sur ce sujet. Selon elle, au début de l'histoire des civilisations occidentales, le monde politique de *l'action* (dans le *domaine public*) avait été conçu à l'origine par les grecs de l'Antiquité pour être clairement distingué de la sphère des activités économique et du *travail* (dans le *domaine privé*). Le premier ne peut exister sans le second, mais ces deux domaines de l'activité humaine ne sauraient être mélangés sans prendre le risque de mettre en péril le *Monde* qui permet aux hommes de trouver une singularité, une forme de liberté et même d'immortalité dans leur existence. Hannah Arendt se désolait alors de la confusion que la *modernité* opère entre ces deux domaines de la *Vita activa* qui est, selon elle, l'un des facteurs explicatifs des abominations qu'ont connues les civilisations occidentales au XXe siècle.

Quel que soit le jugement philosophique que l'on formulera à ce sujet, il semble toutefois assez clair que le *travail* (dans le domaine *économique*) semble de nos jours être affecté et inspiré par les pratiques, les modèles et les valeurs de *l'action* (dans le domaine *politique*). Comment le monde du *travail* s'approprie-t-il l'injonction participative consubstantielle au monde de *l'action* ? Peut-on observer dans les entreprises, à l'instar du monde politique (Loncle & Rouyer 2004), une diversité de motifs, de formes et de logiques d'instrumentalisation de cette injonction participative ? Dans cette perspective, il peut être opportun de s'intéresser au cas particulier des entreprises de l'économie sociale (EES), car l'histoire et les valeurs dont elles se revendiquent les ont conduites à se confronter bien avant les autres entreprises, mais aussi d'une façon très différente, à la question de la participation de leurs salariés à leur gestion. Mais *aujourd'hui*, les EES se distinguent-elles (et devraient-elles se distinguer) *encore* des autres entreprises en la matière ? *Sont-elles encore la source d'expériences singulières de participation des salariés dans le monde du travail ?* Et si oui, quels sont leurs traits distinctifs ?

Nous montrerons tout d'abord que cette question est pertinente même si elle se révèle très complexe à analyser (1). Puis, nous proposerons une typologie des motifs, des formes et des logiques d'instrumentalisation de l'injonction à la participation qui peuvent être à l'œuvre dans le monde du travail (2), afin de disposer d'une grille de lecture permettant de tester l'hypothèse d'une éventuelle spécificité des EES à cet égard. Enfin, en nous appuyant sur cette base, nous donnerons quelques exemples issus d'une bonne connaissance des secteurs de l'IAE[1], de l'ACA[2] ou des politiques sociales territorialisées[3], qui montreront qu'il est difficile de confirmer cette hypothèse de manière non-ambiguë et définitive (3).

[1] IAE : Insertion par l'Activité Economique.

[2] ACA : Accompagnement à la Création d'Activités.

[3] On prendra ici des exemples relevant du champ des politiques sociales départementales, puisqu'elles représentent l'essentiel des politiques sociales territorialisées.

1 – Les EES : un terrain pertinent, mais cependant complexe et problématique, pour étudier les dispositifs et les pratiques de la participation dans le monde du travail

Approcher la question de la pénétration des logiques politiques de la participation dans le monde économique du travail à partir de l'étude du cas des EES peut sembler tout à fait pertinente, tant l'histoire de ces entreprises est singulière (1.1). Mais il serait toutefois trop simpliste d'en conclure immédiatement que les EES seraient *ipso facto* et irrémédiablement différentes des autres entreprises à cet égard. Car ce serait en effet négliger la complexité et le caractère protéiforme de la rhétorique participative qui est à l'œuvre dans le langage managérial contemporain (1.2) tout autant que l'extrême diversité qui caractérise aujourd'hui les EES (1.3).

1.1 – Les EES : des entreprises dont l'histoire est singulière du point de vue de l'injonction à la participation

Les EES ne sont pas tout à fait des entreprises comme les autres : elles sont les héritières d'une histoire très spécifique dans laquelle le politique et l'économique, l'espace public républicain et l'espace privé de l'entreprise, *l'action* et le *travail* sont nécessairement et étroitement liés (Gueslin 1987, Laville 2007 & 2010, Dacheux & Laville 2003). On ne s'étonnera donc pas que la question de la participation des associés dans ces entreprises ait été frontalement et précocement posée.

Depuis la première moitié du XIXe siècle, les ancêtres des EES ont en effet cherché à croiser des questionnements économiques et politiques, à faire pénétrer la démocratie dans le monde économique de l'entreprise, à déboucher sur la création *« d'espaces publics de proximité »* (Laville 2007, 2010). Ces espaces devaient se situer précisément à l'interface entre, d'un côté, l'Etat républicain et les espaces publics nationaux, et de l'autre, les citoyens (qui sont aussi, pour la plupart, des travailleurs). Convergeant en général sur la revendication d'une république moderne qui sera tentée et qui échouera en 1848[4], les militants socialistes de l'époque souhaitaient en fait reconstituer *des corps intermédiaires modernisés* qui ne seraient plus une tutelle mais au contraire une source d'émancipation du peuple — en même temps qu'un moyen de créer les nouvelles formes de solidarités qui conviennent à une société et une économie moderne pour parvenir à régler la *« question sociale »* qui envahissait le débat public de l'époque.

Héritant des idées et des combats portés par des mouvements extrêmement divers[5], l'économie sociale se constitue ainsi historiquement à partir d'une volonté de créer des entreprises qui auraient deux caractéristiques essentielles dans la perspective d'une réponse possible à la « *question sociale* » (Donzelot 1984, Gueslin 1987, Procacci 1993).

- D'une part, les EES contribueraient au développement concret d'un espace républicain, à l'échelle du territoire local et de l'activité économique, qui

[4] Cette éphémère IIe République qui décrètera très vite sous la pression populaire — quite à revenir ensuite tout aussi rapidement sur ces décisions — le suffrage universel (masculin) et le *« droit au travail »*.

[5] Les associationnistes soutenus par Pierre Leroux et d'autres disciples plus ou moins dissidents issus du saint-simonisme ; les fouriéristes militant pour des phalanstères associant ses membres aux décisions et à l'organisation collectives ; les owenistes, cabetiens et autres « utopistes » du moment ; les promoteurs des *« ateliers sociaux »* et autres *« associations coopératives »* comme Philippe Buchez ou Louis Blanc ; etc.

constituent le contexte quotidien dans lequel chaque citoyen (chaque travailleur) passe l'essentiel de son temps et de sa vie. Les expérimentations d'économie sociale se sont d'ailleurs multipliées durant l'éphémère IIe République française de 1848 — qui se voulait précisément démocratique *et* sociale, en articulant des droits politiques à des réalités économiques (Blanc 1880, Donzelot 1984, Gueslin 1987).

- D'autre part, les EES seraient elles-mêmes fondées sur le *principe de la participation démocratique de leurs membres aux décisions de gestion* — une participation visant avant tout l'émancipation des associés, qui sont parfois les salariés de l'entreprise, en s'appuyant sur ce que le mouvement coopératif, issu de cette même histoire, nommera la « double qualité ». Acteur important et malheureux de la révolution de 1848, Louis Blanc insistait ainsi particulièrement sur le côté émancipateur des *« ateliers sociaux »* et autres *« associations coopératives »*[6]. Selon ce principe fondamental de la coopération issu de différents mouvements du XIXe siècle, l'adhérent ou le sociétaire d'une EES est à la fois bénéficiaire et prestataire des services dont il bénéficie, client et propriétaire, usager et acteur. Ainsi, on voit bien que l'économie sociale se constitue historiquement sur l'idée de participation démocratique dans les entreprises — une participation visant avant tout l'émancipation et tout au moins *« l'empowerment »* des associés, et pas seulement à augmenter l'efficacité des décision prises de manière participative…

Par conséquent, durant la totalité du XIXe siècle, la question qui était au cœur de ce que Charles Gide regroupera ultérieurement dans *« la grande famille de l'économie sociale »*[7], c'était bien celle d'une alternative possible à la gestion ploutocratique des entreprises capitalistes : des entreprises alternatives, source d'émancipation des salariés, dans lesquelles la gestion serait assurée de manière démocratique — *« un homme, une voix »*.

Cela pourrait donc laisser penser que ces EES auraient dû tout faire, plus que d'autres et d'une façon spécifique, pour importer l'injonction à la participation politique dans le domaine économique et dans le monde du travail ; et qu'elles devraient se singulariser, aujourd'hui encore, sur ce terrain-là au moins… Toutefois, la question d'une éventuelle spécificité des EES contemporaines quant à la participation de leurs salariés est plus complexe à étudier pour de multiples raisons — au point que certains de nos contemporains ne croient plus à leur singularité, et que de nouvelles expériences plus récentes, reprenant les revendications, les valeurs et le militantisme de l'économie sociale du XIXe siècle en les adaptant au contexte de la fin du XXe siècle, ont cherché à se distinguer des EES en se revendiquant d'une *économie solidaire* ou d'une *économie alternative* plutôt que de la « vieille » économie sociale (Laville 2007, 2010).

---

[6] Voir notamment Blanc (1880), Chapitre X.

[7] En opérant cette reconstitution *a posteriori* de cette « grande famille », Gide y incorpora d'ailleurs des mouvements (chrétiens, libéraux, souvent plus conservateurs, comme en témoigne l'exemple de la tendance incarnée par Frédéric Le Play), qui avaient été largement opposés aux sources socialistes de cette économie sociale durant tout le XIXe siècle… Ce faisant, Gide ne voulait certainement pas trahir les idéaux politiques et émancipateurs des militants socialistes de l'économie sociale, mais surtout donner plus de force et d'unité, dans un contexte particulier (celui de la fin du XIXe et du début du XXe, de la montée en puissance des socialismes marxistes et révolutionnaires opposés au réformisme des militants de l'économie sociale, et de la mise en place de la IIIe République en France qui appelait à se fonder sur des compromis) à son projet de mettre en œuvre une *« République coopérative »*.

1.2 – La participation des salariés dans une logique de « management participatif » : une rhétorique complexe et protéiforme

La question d'une éventuelle spécificité des EES du point de vue de la participation de leurs salariés est complexe à analyser car cette idée a été reprise et agencée différemment dans la littérature managériale du XXe siècle. La rhétorique participative est ainsi devenue protéiforme et la notion de participation répond aujourd'hui à des logiques variées : elle ne recouvre pas nécessairement les mêmes pratiques ou logiques managériales selon les cas.

Philippe Hermel (1992) définit le management participatif comme *« une forme de management favorisant la participation aux décisions grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant »*. Apparu dans les années 1960, dans le prolongement des travaux plus anciens (à partir des années 1940) d'Elton Mayo et de *« l'école des relations humaines »*, mais aussi dans un contexte socio-économique marqué par la montée des contestations anti-autoritaires et des revendications émancipatrices portées par une nouvelle génération (Boltanski & Chiapello 1999), le management participatif émerge en réponse à des questionnements qui ne sont pas toujours très éloignés de ceux qui ont suscité le développement des méthodes de démocratie participative dans le monde politique (Donzelot 1984). Il s'agit en quelque sorte d'œuvrer à *ressusciter les passions politiques* (pour paraphraser Donzelot), de « ré-enchanter le monde » tant dans le domaine public républicain que dans le domaine privé de l'entreprise : toute une génération (ou presque) aspirait alors à ne plus être traitée de façon paternaliste (ou, pire encore, autoritaire) et à pouvoir exprimer sa créativité et son intelligence dans le cadre de ses activités civiques et professionnelles — et donc à participer à l'élaboration des décisions dans chacun de ces domaines.

Cependant, les « sciences du management » aborderont presque systématiquement la question de la participation des salariés dans une perspective très spécifique : celle de leur redonner de la motivation dans leur travail — et donc d'accroître leur productivité, notamment celle des cadres supérieurs et intermédiaires. Il s'agit alors d'une forme d'instrumentalisation de la participation puisqu'au lieu de viser l'émancipation des travailleurs, elle serait principalement employée afin d'atteindre des objectifs économiques, classiques du point de vue du management de l'entreprise, d'efficience et d'efficacité… Ainsi, Rensis Likert (1967), l'inventeur du management participatif, considérait-il que ce mode de direction est à la fois le plus attrayant *et* le plus efficace, mais qu'il ne faut pas lui substituer un management *consultatif* — qui semble s'en approcher, mais qui est en fait très différent et selon lui beaucoup moins efficace[8]. Si démocratie participative et management participatif ont bien des origines et des racines communes, l'effet recherché n'est donc pas totalement similaire. Le management cherche la motivation et l'efficacité des décisions mises en œuvre ; le monde politique peut vouloir plus ou autre chose : si la démocratie participative, elle aussi, peut parfois

[8] La typologie de Likert distingue quatre types de manager : le *manageur exploiteur* (manipulation par la peur et le contrôle ; les décisions et la communication vont hiérarchiquement du sommet à la base) ; le *manager paternaliste* (qui promet plus qu'il n'agit ; même si quelques décisions sont déléguées, la communication est descendante) ; le *manager consultatif* (le dirigeant consulte ses employés ; la communication va donc dans les deux sens) ; et le *manager de style participatif* (les individus participent aux décisions par groupe ; la communication se fait verticalement mais aussi horizontalement et l'information circule librement).

(ne) rechercher (que) l'accroissement de l'efficacité des politiques publiques, elle peut toutefois poursuivre des objectifs qui ne sont pas focalisés sur le résultat — comme le fait de chercher à donner une forme concrète au processus démocratique pour le plus grand nombre possible de citoyens afin d'éviter le développement de zones de citoyenneté passive ou de non-citoyenneté dans la population et de ne pas se contenter d'une démocratie représentative qui exclurait *de facto* la plupart des citoyens de l'action publique (Arendt 1951, 1958, et Castoriadis [*in* David 2001]).

En outre, le management qualifié de participatif recouvre aujourd'hui une grande variété de pratiques de communication et de guidance, couvrant l'ensemble de la typologie élaborée par Rensis Likert. Pire encore, il s'accompagne de plus en plus systématiquement de l'implémentation d'outils de gestion tels que les tableaux de bords, les guides de bonnes pratiques, les référentiels et les normes : il participe donc parfois de la *« rationalisation douce »* décrite par Jean-Pierre Durand (1992). Ce faisant, et pour reprendre l'analyse de Jean-Pierre Le Goff (1993), le management participatif tend vers une globalisation et une uniformisation : c'est ainsi qu'il devient très souvent un mode de contrôle certes moins manifeste mais, dans la mesure où tous les salariés doivent s'impliquer de la même façon et où l'entreprise attend d'avantage de la part de ses salariés, il est dans ce cas générateur de risques et de troubles psychosociaux — notamment parce qu'il contribue massivement à l'émergence du phénomène du stress et de la souffrance mentale et physique au travail (Dejours 1998).

Enfin la généralisation du management qualifié de participatif apparaît s'exonérer des limites repérées initialement pour ce mode de management En effet, si la mise en place d'un management participatif par la modification des relations et des rapports entre acteurs sur un mode coopératif peut rendre l'entreprise apte à s'adapter plus rapidement, les situations de crise ne permettent pas l'utilisation de la participation — certaines circonstances exigeant une prise de décision autoritaire.

Ainsi, on peut conclure en distinguant la participation selon qu'on l'adopte un point de vue politique ou managérial :

- *Du point de vue politique*, la participation a surtout une valeur par elle-même, par le processus d'émancipation, d'engagement et *d'empowerment* qu'elle est susceptible de produire chez les citoyens (ou les employés) qui participent à la prise de décision publique (ou de gestion). On retrouve ici, dans un autre contexte, l'idée défendue par Hannah Arendt (1963) à propos de ce qu'elle appelait *« les trésors perdus de la révolution »* : dans tout processus révolutionnaire, ce qui est essentiel, c'est la *participation active* par laquelle chaque acteur de cette révolution se sent à nouveau puissant et actif sur le Monde — même si le résultat est catastrophique. Il faut donc envisager la participation du point de vue politique à partir d'une *rationalité procédurale* (Simon 1976).

- *Du point de vue managérial*, cette participation a essentiellement pour valeur l'efficacité des décisions qu'elle produit chez les salariés : elle est purement et simplement instrumentalisée. L'intérêt de la participation est ici dans le résultat qu'elle produit, dans son efficience managériale : pour la comprendre, on doit donc se placer dans une perspective de *rationalité substantive* (Simon 1976).

La participation des cadres (et plus généralement de tous les salariés) de l'entreprise peut donc bien souvent se révéler être une sorte de « miroir aux alouettes » et

poursuivre des objectifs autres que ceux qui sont recherchés dans la mise en place de dispositifs de démocratie participative dans la sphère publique. Mais c'est plus encore *l'injonction à la participation* — plus encore que la participation elle-même — qui peut se révéler pernicieuse et contraire aux intentions de ses promoteurs historiques. Les effets pervers de la participation que nous venons d'évoquer pourraient bien être générés (au moins en partie) par les injonctions paradoxales que véhiculent certaines pratiques participatives dans l'entreprise, ou par le décalage entre des attentes et des situations vécues. Sur ce point, il se pourrait que les questionnements sur le management participatif recoupent parfois ceux consacrés à la démocratie participative en science politique.

1.3 – La pluralité des EES du point de vue de la participation de leurs salariés

L'autre principale source de complexification de l'analyse des éventuelles spécificités des EES en matière participative, c'est que toutes les EES du monde contemporain ne sont pas poussées *par essence* à enjoindre leurs salariés à participer. Ainsi, le principe de la double qualité des salariés n'est pas inscrit de la même manière dans les statuts de toutes les EES : l'injonction à la participation des salariés dans les EES dépendrait donc essentiellement de leurs statuts (qui sont très variables) ou de leur histoire spécifique. Le problème de la double qualité aujourd'hui, c'est donc que ce principe n'est pas présent et ne s'applique pas de la même manière dans toutes les EES. Ainsi, les coopératives et les mutuelles se distinguent-elles des associations, dans la mesure où se sont des sociétés de capitaux dans lesquelles les membres sont aussi propriétaires (sociétaires) de l'entreprise. Bien sûr, les associations appartiennent à l'ensemble de leurs membres, mais ils ne sont pas titulaires juridiquement d'une part du « capital » de l'association. En outre, l'adhérent ou le sociétaire d'une EES n'est pas nécessairement salarié de cette entreprise. Par exemple, dans une coopérative de consommateurs, ce sont les clients qui ont en principe la double qualité et qui devraient participer aux décisions de leur coopérative — mais pas les salariés. Pourquoi l'injonction à la participation de ces derniers serait-elle alors plus forte ou de nature différente dans une telle coopérative que dans une entreprise capitaliste ? On pourrait multiplier les exemples de ce type pour montrer qu'on ne doit pas forcément — sauf peut-être pour des raisons d'héritage historique d'un mouvement, mais la question serait alors fort complexe à étudier dans une secteur dans lequel l'histoire peut faire l'objet d'interprétations et de réinterprétations diverses au cours des décennies — considérer *a priori* que toutes les EES devraient se distinguer dans les motifs qui président à l'injonction à la participation en leur sein. Il faudrait donc identifier des critères permettant de comprendre quelles sont les EES dans lesquelles l'injonction à la participation des salariés *devrait* être singulière.

Autre source de complexification ultime de l'analyse : il faut bien constater qu'il existe des entreprises (par exemple, certains établissements du secteur médico-social ou certaines entreprises d'insertion) qui n'appartiennent ou ne s'identifient pas forcément à l'économie sociale (quel que soit le critère retenu pour diagnostiquer cette appartenance), et qui, de par leur secteur d'activité et les normes juridiques qui les encadrent[9], doivent pourtant prendre en compte le fait que leurs usagers sont aussi

[9] Les établissements médico-sociaux (EMS) sont en effet régis par la loi 2002-2, qui impose que les usagers et les bénéficiaires des prestations de ces établissements participent eux-mêmes à leur prise en charge. De même, les entreprises du secteur de l'IAE sont incitées dans ce sens par un encadrement législatif spécifique (cf. §3.2 *infra*).

parfois leurs salariés, et que ces derniers doivent alors participer à leur propre « prise en charge » ou réinsertion — et donc aux décisions qui les concernent[10]. Il faudrait donc ici identifier des critères permettant de comprendre quels sont les secteurs d'activité dans lesquels l'injonction à la participation des salariés devrait être singulière, que l'entreprise appartienne ou non à l'économie sociale. C'est pourquoi nous proposerons une typologie permettant de comprendre les motivations qui peuvent conduire les entreprises à enjoindre leurs salariés de participer aux décisions, et de comprendre alors la spécificité éventuelle de certaines EES à cet égard.

2 – Les motifs, les formes et les logiques d'instrumentalisation de l'injonction à la participation des salariés dans les EES : proposition d'une grille de lecture et d'une typologie

Il résulte des développements qui précèdent que pour étudier les éventuelles spécificités des EES, leurs pratiques participatives, les écarts éventuels à la norme ou aux attentes, il faut tout d'abord tenter de dégager les logiques différentes qui sont à l'œuvre dans la formulation d'une *injonction participative* dans n'importe quelle entreprise. Nous tenterons donc d'y voir plus clair, en mettant en évidence différents critères de compréhension des motifs, des formes et des logiques d'instrumentalisation de l'injonction à la participation des salariés dans les entreprises, afin de percevoir ce qui relèverait de la singularité des EES et ce qui participerait plutôt de leur banalisation… Pour ce faire, nous proposerons une typologie (2.3) permettant à la fois de cerner les spécificités éventuelles des EES ainsi que leurs dérives potentielles — d'une participation réellement démocratique à des modes de management participatifs plus instrumentaux — et de classifier des profils d'EES sur la base d'un ensemble de variables. Pour ce faire, on croisera deux grilles de lecture différentes et complémentaires, l'injonction à la participation ne procédant pas toujours des mêmes motifs (2.1) ni des mêmes formes (2.2).

2.1 – Variété des motifs de l'injonction participative

Au-delà des effets réels de la participation (que nous ne cherchons pas à évaluer dans cet article), les objectifs recherchés par la mise en place de dispositifs participatifs ne sont pas toujours les mêmes. *Pourquoi, pour quels motifs* faut-il demander aux salariés (ou aux citoyens) de participer à la production et à la mise en œuvre des décisions de leur entreprise (ou de politiques publiques) ?

En nous inspirant du principe de *« triangulation »* défini par Jean-Louis Le Moigne (1977) pour appréhender et modéliser les systèmes complexes, on peut considérer que les motifs de l'injonction participative peuvent varier en fonction de facteurs *ontologiques*, *fonctionnels* ou *génétiques* :

- L'injonction est de nature *ontologique* lorsque c'est la nature, l'essence même de cette entreprise qui pousse logiquement à cette injonction. Ce qui est ici mis en exergue, c'est que certaines entreprises se trouvent, par leurs statuts et les

[10] On pourrait multiplier les exemples. Ainsi, le cas des ESAT (Etablissements et Services d'Aide par le Travail), qui sont des EMS dont la mission est d'aider à l'insertion des personnes handicapées par le travail et qui sont censés poursuivre des missions d'émancipation des personnes prises en charge — ou du moins de leur permettre d'accéder à la plus grande autonomie possible.

obligations qui en découlent, contraintes d'enjoindre leurs salariés à participer. C'est le cas, par exemple, lorsque les salariés ont dans certaines EES la *« double qualité »* — notamment dans les SCOP[11] ou dans les SCIC[12].

- L'injonction est de nature *génétique* lorsque c'est l'histoire de l'entreprise qui implique une forte participation des salariés. La plupart des EES ont été historiquement marquée, à l'origine, par la recherche de l'émancipation et de la participation de leurs salariés. Sous l'effet conjugué de l'évolution de la législation les concernant, du contexte socio-économique global, mais aussi des diverses instrumentalisations (par l'Etat, par le marché ou par d'autres entreprises) dont elles ont pu faire l'objet, beaucoup d'EES ont perdu l'obligation statutaire de l'injonction participative de leurs salariés. Toutefois, certaines EES ont pu conserver, pour des raisons qui sont propres à leur histoire, un fort ancrage axiologique qui les conduit à maintenir une sorte de tradition dans ce sens.

- L'injonction est de nature *fonctionnelle* lorsque le secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise est soumis à des normes et à des réglementations qui imposent une certaines forme de participation des salariés, qui sont alors assez souvent des usagers d'un service d'intérêt général ou collectif. C'est ainsi que dans le champ de l'aide, de l'action et de l'insertion sociales, aujourd'hui largement territorialisées à l'échelle du département en France, certaines structures sont soumises à une obligation participative vis-à-vis de leurs usagers (qui sont dans certains cas leurs salariés) : que ces structures soient ou non motivées par des causes ontologiques ou génétiques, qu'elles relèvent ou pas (statutairement ou historiquement) de l'économie sociale, elles devraient normalement mettre en branle des processus de participation de leurs salariés.

A priori, les EES, à la différence des autres entreprises, devraient au moins être mues par des motifs ontologiques et génétiques : sous réserve de vérifier empiriquement si elles font *réellement* participer (ou pas) leurs salariés, il y a donc matière à considérer l'hypothèse selon laquelle les EES sont *potentiellement* différentes des autres (car elles ont plus de raisons que les autres d'adopter des démarches qui iraient dans ce sens). Cela étant, ce n'est pas parce qu'une entreprise (de l'économie sociale ou pas) *devrait* plus faire participer ses salariés qu'une autre qu'elle le fait d'une manière qui correspondrait nécessairement à une volonté d'émancipation. D'où la nécessité de croiser cette première grille de lecture avec une seconde, qui va chercher à différencier

[11] Les SCOP, Sociétés Coopératives de Production, sont des coopératives de salariés, héritières directes des mouvements coopératifs et associationnistes du XIXe siècle. Voici ce que la Confédération Générale des SCOP dit à leur sujet sur son site Internet : *« Les Scop, Sociétés coopératives et participatives, désignent les entreprises à statut SCOP (Société coopérative de production) et à statut SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif). Soumises à l'impératif de profitabilité comme toute entreprise, elles bénéficient d'une gouvernance démocratique et d'une répartition des résultats prioritairement affectée à la pérennité des emplois et du projet d'entreprise »*. Source : http://www.les-scop.coop/sites/fr/

[12] Les SCIC sont des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif. De forme privée et d'intérêt public, la SCIC permet d'associer salariés, bénéficiaires, bénévoles, collectivités territoriales, financeurs ou tous autres partenaires, voulant agir ensemble dans un même projet alliant efficacité économique, développement local et utilité sociale. Dans une SCIC, *les mécanismes coopératifs et participatifs sont identiques à ceux de la SCOP*. Toutefois, les membres associés au capital sont par définition de toute nature : salariés mais aussi celles et ceux qui souhaitent s'impliquer dans le projet (clients, bénévoles, collectivités territoriales, partenaires privés, etc). Source : http://www.les-scop.coop/sites/fr/

les formes et les logiques d'instrumentalisation qu'elles véhiculent éventuellement.

2.2 – Variété des formes de l'injonction participative : d'une culture politique de l'émancipation à une culture managériale d'instrumentalisation

Le *distinguo* que nous avons proposé dans le §1.2 entre une participation obéissant à une logique politique d'émancipation et une participation abordée avec un point de vue managérial plus instrumental, peut être rapproché de celui qui, en science politique, met en lumière la différence entre la participation *« démocratique »* et participation *« consumériste »* (Beresford 2002). Les logiques d'instrumentalisation de l'injonction participative peuvent en effet s'inspirer d'un modèle *« démocratique »* visant prioritairement l'émancipation et l'autonomie des salariés (David 2001), ou au contraire d'une approche *« consumériste »* qui recherche essentiellement une forme d'efficacité managériale et procède en fait d'une *« rationalisation douce »* (Durand 1992), dont le résultat est parfois une véritable *« souffrance au travail »* (Dejours 2001).

Loncle & Rouyer (2004, p. 144) soulignent en effet, en s'appuyant sur les travaux de Beresford (2002), *« l'existence de deux mouvements distincts qui permettent de bâtir une typologie générale des formes d'appel à la participation. En effet, (…) nous sommes en présence aujourd'hui de deux courants idéologiques, deux logiques cognitives fortement distinctes »* :

- Participation *consumériste* : *« Premièrement, une approche consumériste de la participation plaçant une emphase particulière sur le management. Cette approche apparaît orientée par une implication essentiellement consultative. Elle se structure avant tout autour de la collecte d'informations »* (Ibid.). Cette logique consumériste rejoint l'idée de l'utilisation de la participation pour accroître l'efficacité des décisions mises en œuvre, d'une forme d'instrumentalisation managériale de la rhétorique participative, d'une conception *substantive* de la participation.

- Participation *démocratique* : c'est une *« approche (…) davantage marquée par des principes politiques tendant à promouvoir l'activation et l'empowerment des usagers. Elle est basée sur une conception de l'usager capable d'exprimer et de défendre ses propres besoins »* (Ibid.). Cette logique s'inscrit dans une recherche de démocratie réelle, plus proche des réflexions de Hannah Arendt, de Cornélius Castoriadis ou encore de Armatya Sen. Elle procède beaucoup plus d'une culture politique de la participation, qui vise explicitement à l'émancipation et à l'accroissement de l'autonomie des plus faibles. C'est une conception *procédurale* de la participation.

En croisant les deux grilles de lecture que l'on vient de présenter, on débouche alors sur une typologie synthétisée dans le tableau suivant.

	Forme de participation émancipatrice	Forme de participation instrumentalisée	Aucune forme de participation
Motif Ontologique pour enjoindre à la participation	***Idéal type « A1 »***	***Idéal type « B1 »***	***Idéal type « C1 »***
Motif Génétique pour enjoindre à la participation	***Idéal type « A2 »***	***Idéal type « B2 »***	***Idéal type « C2 »***
Motif Fonctionnel pour enjoindre à la participation	***Idéal type « A3 »***	***Idéal type « B3 »***	***Idéal type « C3 »***
Aucun motif pour enjoindre à la participation	***Idéal type « A4 »***	***Idéal type « B4 »***	***Idéal type « C4 »***

Si aujourd'hui la rhétorique participative gagne la majeure partie des entreprises, les EES ne devraient-elles pas se distinguer d'abord sur ce terrain là, en envisageant l'injonction à la participation d'une façon qui leur serait particulière ? Dans le tableau ci-dessus, on pourrait distinguer *a priori* les situations suivantes :

- Les cas A1, A2, A3 devraient correspondre à des EES qui ont su conserver des pratiques réellement émancipatrices de la participation.
- Les cas B1, B2, B3 devraient correspondre à des EES qui sont en quelque sorte à la dérive et qui ont plus ou moins instrumentalisé leurs pratiques participatives.
- Les cas C1, C2, C3 correspondraient à des EES qui auraient encore plus dérivé que les précédentes, puisqu'elles n'auraient plus aucune pratique participative. Pire : elles seraient disqualifiées par des entreprises capitalistes qui adopteraient des méthodes managériales plus modernes et efficaces qu'elles (d'un point de vue instrumental)…
- Les cas A3, B3, C3 pourraient correspondre à des structures qui ne relèvent pas statutairement de l'économie sociale et qui, selon les cas, mettraient en place des processus de management participatif ou pas, émancipateur ou instrumental.
- Les cas A4, B4, C4 représenteraient des entreprises capitalistes marchandes n'ayant aucun motif particulier d'enjoindre à la participation et qui, selon les cas, mettraient en place des processus de management participatif ou pas, émancipateur ou instrumental.

3 – L'éventuelle spécificité des EES quant à la participation de leurs salariés : une hypothèse difficile à vérifier…

Nous n'avons pas ici l'ambition de tester empiriquement et définitivement l'ensemble des cas potentiellement décrits par cette typologie. Après avoir repris les principales conclusions d'études ayant déjà abordé la question des pratiques participatives dans les EES (3.1), nous développerons quelques exemples dans les secteurs de l'IAE et de l'ACA (3.2) et des politiques sociales aujourd'hui territorialisées (3.3). L'analyse de ces cas montrera qu'il semble difficile de confirmer pas plus que d'infirmer l'hypothèse d'une spécificité générique de toutes les EES.

3.1 – Une analyse des pratiques participatives dans les EES

Certaines études ont déjà été consacrées à l'analyse des pratiques participatives à l'égard des salariés de l'économie sociale. Il est essentiel de rappeler les principales conclusions de ces recherches, dans la mesure où elles permettent déjà de faire un premier point sur ce qui caractérise (ou pas) les EES. Ainsi, Yves Comeau (2003) et Catherine Davister (Comeau & Davister 2008) ont dégagé les principales conclusions suivantes, à partir de plusieurs études menées sur des EES[13].

Partant du principe que la « gestion démocratique » constitue un des piliers de l'identité du secteur de l'économie sociale, les auteurs rejoignent nos réflexions précédentes en affirmant que *« en tant que modalité interne d'application de ce principe, l'inclusion des travailleurs dans les décisions (que ce soit par des processus de démocratie directe ou représentative) devrait être un des objectifs de la GRH dans les organisations de ce secteur qui garantirait ainsi leur caractère « socialement responsable », puisqu'elle prendrait en compte les intérêts d'une catégorie importante de leurs parties prenantes »* (Comeau & Davister 2008, p. 211). Mais ils constatent ensuite que sur le terrain, les situations sont bien plus contrastées…

En effet, que ce soit sur le plan institutionnel ou organisationnel, on observe dans les faits une très grande diversité des pratiques : les modes de management du personnel allant d'une direction charismatique au paternalisme, en passant par l'autoritarisme et des formes de participation instrumentalisée, jusqu'à un management reposant clairement sur des processus de participation émancipatrice. Sans entrer dans les détails, on pourra retenir le bilan global que tire Yves Comeau (2003) de ses recherches sur le terrain : *il constate que les EES accordent plus souvent le droit de vote aux usagers et aux bénévoles qu'aux employés dans une instance comme le conseil d'administration*… Pour expliquer cette diversité, Yves Comeau et Catherine Davister mettent en avant et distinguent des facteurs « structurels » et « stratégiques » :

- Les facteurs *structurels* font référence à la théorie de la structuration (Giddens 1997) : *« les phénomènes structurels représentent un ordre donné de circonstances avec lesquelles les personnes, les groupes et les organisations doivent composer et*

[13] Bien qu'étant très importants et significatifs, il faut toutefois relativiser la portée de ces résultats, dans la mesure où ces conclusions ont été construites à partir de données issues principalement de structures exerçant en Belgique et au Québec. Quand on connaît la forte variabilité des expériences d'économie sociale (alors même que cette expression n'a pas forcément le même sens — quand elle en a un — dans tous les pays) à l'échelle internationale (voir par exemple [Laville 2007]), on peut douter que ces conclusions aient une portée universelle.

sur lesquelles leur pouvoir d'influence demeure restreint, du moins à court terme » (Comeau & Davister 2008, p. 212). Selon le territoire, les cadres juridiques, les règles internes propres à chaque EES, la complexité des situations (notamment le nombre de parties prenantes à faire participer), la taille des EES, mais aussi selon le domaine d'activité de ces entreprises, le degré de participation effective ou d'injonction à la participation, mais aussi la forme de participation des salariés en vigueur dans les EES, serait très variable d'une situation à l'autre.

- Les facteurs *stratégiques* peuvent être compris à partir d'une analyse des compétences et du sentiment de compétence des acteurs, c'est-à-dire de leur capacité à comprendre le contexte de leur action, à adopter des comportements appropriés, et à avoir le sentiment de pouvoir agir (*empowerment*). Or, de ce point de vue, la situation varie énormément d'un individu à l'autre et d'un groupe social à l'autre. Les observations réalisées par nos auteurs montrent que *« les bénévoles, les employés à temps partiel, les travailleurs en insertion ou peu qualifiés font partie des groupes ayant souvent le moins de pouvoir d'agir. Or, la capacité d'un groupe de faire valoir son point de vue et de défendre ses intérêts à l'égard d'autres acteurs participe à l'instauration d'un type de rapport entre acteurs qui contribue à structurer une certaine dynamique démocratique »* (Ibid. p. 215). Conclusion : moins il y a de travailleurs qualifiés dans une EES, moins on y observe de pratiques ou d'injonction à une participation émancipatrice… Or, ce sont justement ces profils de travailleurs qu'il faudrait le plus contribuer à émanciper ! Le bilan concernant les facteurs stratégiques influant sur les formes de participation dans les EES est donc particulièrement décevant de ce point de vue.

Que pouvons-nous conclure de ces développements ? Certes, il fallait s'attendre à ce que le terrain ne fournisse pas des conclusions aussi claires, tranchées et idéales que celles auxquelles peut aboutir une réflexion sur les principes, les *a priori* et les attendus des EES — c'est, somme toute, un résultat peu surprenant pour autant qu'on fasse preuve d'un minimum de réalisme. Mais si la situation est ambiguë en ce qui concerne les EES, ne l'est-elle pas au moins autant en ce qui concerne les autres entreprises et les autres organisations ? Ce constat ne permet donc pas de conclure trop rapidement à la non-spécificité des EES en matière de participation des salariés. D'ailleurs, Comeau & Davister concluent leur article sur l'idée que la conjugaison des finalités spécifiques et des difficultés particulières de management auxquelles sont confrontées les EES peut permettre de penser qu'elles sont alors susceptibles de générer des innovations sociales pour surmonter ces impasses. La question (à laquelle il n'est pas possible de répondre ici) est : le potentiel d'innovation sociale des EES est-il supérieur à celui des autres organisations ? On retourne en quelque sorte à la case « départ », puisqu'il s'agit une fois encore de tester l'hypothèse d'une spécificité des EES — que l'on parle de la spécificité de leurs pratiques ou de la singularité de leur potentiel d'innovation sociale.

3.2. - Le cas du secteur de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) et de l'Accompagnement à la Création d'Activité (ACA)

Afin d'illustrer de façon plus précise les problèmes posés par la question de la participation des ressources humaines dans les EES, nous proposons à présent de tenter une analyse comparative dans deux secteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) : l'IAE et l'ACA. Ces deux secteurs répondent aux deux principes d'hybridation de

ressources (marchandes, non marchandes et non monétaires) et d'espace public de proximité retenu par Jean-Louis Laville (2007), sans pour autant vraiment satisfaire au principe de double qualité garant, selon Jean-François Draperi (2003), d'un fonctionnement indépendant et démocratique des EES.

L'insertion de personnes précarisées et désaffiliées sur les plans économiques, sociaux et culturels constitue la finalité commune des deux secteurs étudiés, dans lesquels des structures opérationnelles œuvrent pour leur remise en activité et pour leur retour à un emploi relativement stable, par des actions d'accompagnement spécifiques.

- L'IAE a en effet pour objet d'offrir à *« des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle »*[14]. Il s'agit donc de permettre à des employeurs exerçant une activité économique à « vocation sociale » de bénéficier d'un régime particulier afin de (re)mettre au travail ceux qui sont les plus éloignés de l'emploi. Les salariés ainsi recrutés en contrat aidé se voient proposer un emploi doublé d'un accompagnement afin de faciliter leur insertion. L'accompagnement se caractérise à la fois par une démarche sociale permettant de tenir compte et permettant de dépasser les manques de capacités d'individus en situation de chômage et par une démarche de professionnalisation en lien avec l'activité économique de la structure d'insertion (SIAE). Il faut encore préciser que pour les plus récents dispositifs d'accompagnement, la législation prévoit à présent que *la personne aidée participe et s'engage activement dans le processus qui devrait assurer sa réinsertion*.

- L'ACA, quant à elle, vise l'insertion des personnes possédant des capacités repérées et jugées indispensables pour la création de très petites entreprises (TPE). Le dispositif d'ensemble consiste à conseiller et financer des porteurs de projet sélectionnés, aptes à l'entrepreneuriat, dans l'objectif qu'ils aboutissent à générer leur propre emploi. Comme nous l'avons souligné dans des recherches précédentes (Richez-Battesti & Gianfaldoni 2006), l'appui à la création d'entreprises à longtemps été le monopole d'organismes parapublics marchands comme les Chambres consulaires, s'adressant prioritairement à des publics insérés, alors que le développement de l'ACA au cours des années 1980 et 1990 est intrinsèquement liée à la politique de l'emploi et de lutte contre l'exclusion menée en direction de « publics » défavorisés (chômeurs, puis Rmistes et bénéficiaires du RSA).

Ces deux secteurs possèdent une propriété commune de structuration en réseaux multi-parties prenantes territorialisés (RMPPT) et se distinguent quant aux règles, formes et contenus de l'accompagnement, qui dans les deux cas correspond à des parcours individualisés de retour à l'emploi.

- Dans l'IAE, les RMPPT agencent une pluralité d'acteurs publics dans la conception des politiques d'insertion et d'acteurs privés dans leur opérationnalisation. Trois catégories d'acteurs interdépendants peuvent être identifiées sur une base inter-fonctionnelle (Gianfaldoni 2011). La *fonction opérationnelle* est assurée par des

[14] Loi n° 2008-1249 du 1er décembre 2008.

structures de l'IAE (SIAE), qui s'engagent à fournir un travail et un suivi sociotechnique à des salariés liés par des contrats de travail de droit commun de type particulier : les associations intermédiaires (AI) ou les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) ont le statut d'association ; les entreprises d'insertion (EI) et les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) ont adopté en égale proportion un statut d'association ou un statut commercial (SA, SARL, EURL, Scop ou Scic) ; constitués sous forme d'associations, les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) sont pilotés et gérés par des petites et moyennes entreprises adhérentes ; à statut associatif et produisant des services de proximité, les Régies de quartier (RQ) peuvent choisir de n'avoir recours à aucun dispositif public d'insertion mais généralement se font agréer par l'État en tant qu'EI ou ACI, voire les deux. La *fonction de financement* est remplie pour l'essentiel par l'État et la collectivité territoriale compétente : les apports en ressources monétaires non marchandes se traduisent par des subventions publiques d'investissement et de fonctionnement des structures, de soutien à l'emploi des personnes en contrat aidé, par l'intermédiaire des Directions régionales des entreprises de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), des Départements, des contrats urbains de cohésion sociale (CUCS) et de la politique de la ville, des Plans locaux pour l'insertion et l'emploi (PLIE) dans le cadre du Fonds Social Européen (FSE) et certaines Régions pour des contrats aidés non RSA. En complément, les SIAE sont amenées à rechercher des sources de financements privés non marchands et marchands[15]. Enfin, la *fonction de prescription* de parcours individualisés d'insertion par l'activité économique est assumée par trois acteurs majeurs : le Département détient la compétence des politiques territoriales d'insertion (programme départemental d'insertion – PDI annuel) et doit mettre en œuvre les actions en faveur de l'insertion sociale et professionnelle des allocataires du RSA socle ; Pôle emploi dispose d'un pouvoir d'orientation des demandeurs d'emploi vers des SIAE conventionnées ; les PLIE, constitués à l'échelle intercommunale, relaient les politiques d'emploi et d'insertion de l'État (Préfecture, DIRECCTE, Pôle emploi) et des Collectivités territoriales, et orientent vers des SIAE une partie des demandeurs d'emploi adhérents formellement à un parcours d'accompagnement à l'emploi.

- Dans l'ACA, les RMPPT reposent sur des logiques et des modalités de coordination qui mettent en présence cinq catégories d'acteurs hétérogènes et interdépendants (Richez-Battesti & Gianfaldoni 2004a, 2004b, 2006). La *fonction opérationnelle* d'accompagnement est assurée par des associations en appui des porteurs de projet de création d'activité sous forme entrepreneuriale : les associations de conseil sont pour une large part affiliée au réseau national des boutiques de gestion, appartiennent au réseau des foyers de jeunes travailleurs ou ne sont présentes que sur une région ou un département ; les associations de financement ont des implantations locales et sont fédérées sur le territoire national. En contractualisant avec les associations, les porteurs de projet vont bénéficier de services de suivi et de formation ainsi que d'aides publiques dédiées et de prêts préférentiels. La *fonction de financement* relève pour une

[15] Subventions de fondations d'entreprise ; accès aux marchés publics locaux et prestations de biens et services aux particuliers ou aux entreprises.

bonne part de l'implication des institutions publiques. L'Union européenne (FSE), l'Etat central et les collectivités territoriales (Régions, départements, EPCI, Communes) attribuent des subventions aux associations et octroient des aides, des primes et des facilités financières aux créateurs. Les banques, essentiellement coopératives, abondent à des fonds de garantie et fournissent l'essentiel des sommes prêtées sans objectif de rentabilité et à risque réduit. De plus, les Régions en partenariat avec des banques coopératives et la Caisse des dépôts et de Consignation (CDC) ont élaboré des dispositifs régionaux de capital risque qui permettent de garantir les financements bancaires en direction des TPE. Ces dispositifs sont complétés par d'autres outils de fonds de garantie, de fonds communs de placement et d'interventions en capital, gérés surtout par le réseau associatif national France Active et par l'intermédiaire d'associations d'intérêt régional comme ESIA (Économie solidaire et insertion active). Plus marginalement, des entreprises du secteur marchand effectuent des dons auprès des associations de financement et peuvent alimenter les fonds de garantie. La *fonction de prescription* de parcours individualisés d'insertion par la création d'activité revient principalement à des organismes parapublics : Pôle emploi, les chambres consulaires et les PLIE, avec en soutien les unités territoriales d'insertion des départements. Les candidats potentiels à la création sont accueillis dans espaces collectifs formels, lieux dans lesquels se matérialise la prescription en direction des demandeurs (réunions de pré-accueil, comités d'agrément, Commissions Locales d'Insertion, …).

La présentation des deux configurations en réseaux laisse percevoir des distinctions notables dans l'accompagnement. Dans l'IAE, la mise en œuvre des contrats aidés se double de contrats de travail noués entre les SIAE et les salariés en insertion, qui fixe les termes exacts du rapport salarial (période d'essai, durée et horaires de travail, couverture sociale, conventions collectives, obligations professionnelles et consignes particulières). Au sein des SIAE, l'accompagnement implique un binôme composé d'ASP (accompagnateurs socioprofessionnels) et d'ET (encadrants techniques). Salariés d'un PLIE, les AE (accompagnateurs à l'emploi) élaborent, après un diagnostic individualisé, un parcours prévisionnel de retour à l'emploi pour un ensemble de chômeurs ayant contractualisé avec un PLIE, et effectuent un suivi partagé avec les ASP. Dans l'ACA, l'efficacité des ressources monétaires mobilisées par les associations de financement (prises de garantie et facilitation de prêts) est conditionnée par les services d'accompagnement produits par les associations de conseil. Leurs chargés de mission ont pour tâche de réaliser les activités d'accueil (identification des besoins des candidats et formalisation du projet), d'appui technique et de transfert de connaissances en gestion comptable et commerciale (formations, apprentissage et opérationnalisation), de suivi post-création.

En centrant maintenant notre propos sur les SIAE et les associations de conseil/financement (ACF), il apparaît clairement que ces EES se réfèrent *a priori* aux idéaux-type A1, A2 et A3 de la grille d'interprétation croisant motifs et formes de participation. Pour s'en convaincre, il s'agit de mettre en évidence un certain nombre de traits significatifs quant à l'investissement « des » et « dans les » ressources humaines. La participation est abordée en partant de la diversité des ressources humaines car nous retrouvons dans chacune des EES étudiées deux catégories de travailleurs au statut socioprofessionnel bien distinct : les salariés et les bénévoles.

Dans les SIAE et ACF, les salariés permanents se divisent entre accompagnement et encadrement d'une part ; et administration, logistique et communication d'autre part. Toutefois, la raison d'être et le fonctionnement des SIAE reposent sur des salariés en insertion, producteurs de valeur ajoutée et producteurs / « récepteurs » de valeur ajoutée sociale, alors que les ACF produisent de la valeur ajoutée sociale au bénéfice de porteurs de projet non salariés. C'est une différence sensible qui a des incidences sur la participation et doit nous interroger sur l'effectivité du principe de double qualité. *Dans les associations qui s'adressent à des tiers non salariés s'institue un rapport de prestation de service et de clientèle (travail abstrait et valeur échange) tandis que l'intégration dans un rapport salarial favorise les mises en relation de travail (travail concret et valeur usage) et de coresponsabilité dans la « fabrication » du produit ou du service comme support de l'activité*.

Le bénévolat, défini comme une contribution en travail sans contrepartie monétaire ni contrat de travail, est déterminant dans l'organisation du travail et doit être considéré comme le critère essentiel de spécificité des EES dans leur dimension instituée. En d'autres termes, leur nature participative est fortement dépendante de l'initiative et de l'implication citoyenne dans des espaces attitrés d'expression démocratique et dans des tâches pratiques. Nous avons pu observer que le bénévolat est très variable selon les types d'entreprise sociale (Gianfaldoni 2005, 2011). Tout d'abord, l'ensemble des associations comprend statutairement un *bénévolat gestionnaire* dans les conseils d'Administration et les bureaux des associations, élus en charge du pilotage des structures (coordination stratégique, pouvoir de décision, orientations des actions). Dans la réalité, le bénévolat gestionnaire est souvent un « bénévolat de forme » étant donné la personnalité des fondateurs ou la maîtrise qu'ont les dirigeants salariés des connaissances stratégiques et compétences d'organisation qui président aux décisions prises. En second lieu, correspondant à un engagement volontaire en travail à un certain stade de la production du service, l'existence d'un *bénévolat « productif »* ne va pas de soi. Il est quasiment absent dans les associations de conseil et dans les SIAE, ce qui est révélateur d'une professionnalisation du métier d'accompagnateur et plus largement des entreprises. A l'inverse, il apparaît central dans les associations de financement : au sein des comités techniques et des comités d'agrément, des membres participent bénévolement à titre individuel ou en tant que représentants d'organismes bancaires à l'étude des dossiers techniques et évaluent, sélectionnent, classent les candidatures ; le parrainage des créateurs labellisés et financés engage des bénévoles recrutés parmi des chefs d'établissement ou d'entreprise, des cadres retraités, d'anciens créateurs soutenus, avec un suivi « collégial » (collectif constitué de plusieurs parrains) ou d'un « référent ». Quant au *bénévolat d'usager*, il se manifeste par l'engagement volontaire d'usagers dans des tâches d'organisation et de gestion quotidienne et lorsqu'ils choisissent de s'impliquer davantage dans la vie associative au nom du principe de réciprocité (don/contre-don ; bénéficiaires/contributeurs). Dans les ACF, la mise en place de réseaux d'anciens créateurs d'entreprise, réseaux de veille stratégique et de capitalisation de savoirs, entre dans cette catégorie. Dans les SIAE, donnons l'exemple de la participation des habitants dans le fonctionnement des Régies de quartiers ou encore du temps consacré par les adhérents d'une association portant un ou des chantiers d'insertion à la distribution ou à la commercialisation des produits. Plus transversalement, les usagers peuvent permettre de créer des passerelles avec des partenaires publics ou privés dans un objectif de concertation ou pour des projets de développement.

L'IAE et l'ACA se réfèrent ainsi au modèle « valoriel » de GRH (Meyer 2009, 2010) : *« les valeurs de solidarité et d'entraide sont censées mobiliser les membres ; […] les pratiques de recrutement et d'évaluation sont largement fondées sur l'engagement des individus, c'est-à-dire leur adhésion au projet »*. C'est à notre avis ce qui explique fondamentalement la convergence de motivations des salariés et bénévoles vers des formes de rationalité d'utilité sociale basées sur un calcul relativement désintéressé privilégiant des motifs d'engagement intrinsèques (motifs moraux ou éthiques découlant de convictions, motifs hédonistes ayant trait à la générosité). *Le militantisme salarial et bénévole très présent dans les EES représente sans aucun doute à la fois un attribut idiosyncratique dans leur gestion et un avantage économique décisif dans l'affirmation de leur légitimité, mais il engendre aussi des effets pervers questionnant le caractère a priori émancipateur de la participation*.

Ainsi, les salariés permanents des EES ont tendance à accepter des niveaux plus faibles de rémunération et une durée effective du travail supérieure à ce qui se pratique dans le secteur privé marchand, en raison de motivations altruistes et d'une recherche de sens dans l'activité de travail. Se matérialisant par un allongement du temps de travail et une flexibilité organisationnelle (en particulier la polyvalence), la disponibilité temporelle peut se transformer en contraintes temporelles plus ou moins explicitement imposées sans compensations salariales ou horaires. Il s'agit alors d'un *bénévolat contraint*, souvent pour des jeunes qualifiés ou des techniciens expérimentés. Les seules variables de négociation et d'ajustement sont alors des horaires choisis et un travail faiblement contrôlé hiérarchiquement (Devetter & Barrois 2011). Comme le souligne Desjonquères (2010), *« l'écart entre rémunération et responsabilité peut être temporairement accepté s'il est vécu comme l'expression d'un militantisme ou bien comme un apprentissage ou une formation »*. Cependant, l'impérieuse nécessité de fidélisation des salariés à moyen ou long terme conduit les EES à entrevoir deux voies différentes de participation des salariés : un mode politique de délibération collective et de collaboration aux processus de décisions ; un mode managérial de formalisation de normes de reconnaissance professionnelle et d'avancements de carrières. Ces deux modes incitatifs ne s'avèrent pas antinomiques mais peuvent être difficilement mixés ou hybridés dans la visée d'articuler responsabilité démocratique collective et compétences d'organisation, car *« l'implication des intéressés dans leur travail constitue un aspect important du lien de subordination les reliant à l'association »* (Desjonquères 2010).

Les salariés et les bénévoles se confrontent à travers des relations qui peuvent se révéler conflictuelles car les premiers se mettent « à disposition de l'employeur dépositaire de l'intérêt de l'entreprise » dans le cadre d'un rapport salarial et les seconds adhèrent « à une cause ou à un projet défendu par l'association » (Bonnin 2011). Les bénévoles gestionnaires et productifs ont donc tendance à estimer que le temps de travail des salariés n'a pas de prix au regard du projet associatif, les salariés considérant les bénévoles comme des amateurs peu fiables ou des experts impliqués ponctuellement. Pour autant, Meyer (2010, p. 125) rappelle que *« la diversité des ressources humaines ne peut se résumer à une « coexistence » de différents profils… Or, la plupart du temps, salariés et bénévoles ne sont pas préparés et formés à travailler ensemble au sein d'une même structure »*. Là encore, le rapprochement de valeurs et de pratiques entre salariat et bénévolat interroge le mode politique et managérial de participation, en jouant respectivement sur des proximités axiologique/institutionnelle et des proximités cognitives/organisationnelles.

Des tensions apparaissent donc dans les modalités de participation des ressources humaines aussi bien dans l'IAE que dans l'ACA. La conversion actuelle au managérialisme des EES s'accompagne d'une adoption de critères de participation instrumentalisée, un modèle qualifié de « performance sociale » se substituant progressivement au modèle « valoriel ». *En d'autres termes, « le managérialisme tend à placer la recherche de performance formelle en tant que finalité de l'organisation [et] lorsque le managérialisme devient une modalité de pilotage de l'organisation » (Chochoy 2010), le mode démocratique de participation s'efface au profit du mode managérial.*

La traduction française des politiques publiques d'activation de l'emploi se focalise sur une conception duale de l'insertion des demandeurs d'emploi, qui se veut à la fois incitative (par une fiscalité et des dépenses sociales dédiées à l'emploi salarié) et coercitive (droit à une prestation – obligation d'insertion – obligation de recherche ou de création d'emploi) (Gianfaldoni & Rostaing 2010). Dans ce cadre, les EES des deux secteurs sont dans l'obligation de se soumettre à des objectifs de « sorties positives en emploi ». *La standardisation des prestations attendues et des actions de placement commensurables tendent ainsi à conforter la valorisation des dispositifs d'accompagnement plus que des personnes accompagnées et à favoriser des critères de financement à l'acte*. Les nouvelles conditions de production des services d'insertion rendent caduque la figure du dirigeant militant de l'ESS et mettent en exergue celle d'entrepreneur social, correspondant à des travailleurs sociaux en mutation ou à des jeunes entrepreneurs diplômés en gestion de l'enseignement supérieur. Ces derniers possèdent un esprit pragmatique et sont porteurs de projets de restructuration (diversification, rationalisation, croissance, partenariats, …) et de professionnalisation (Lazuech, 2008). Aussi, sont-ils parfaitement adaptés au « monde concurrentiel » des marchés publics ou privés et aux exigences des donneurs d'ordre publics en matière de politiques de retour à l'emploi. Dans la même perspective, assiste-t-on à une technicisation des métiers de l'accompagnement, certaines EES de grande taille n'hésitant plus à externaliser la fonction sociale de l'accompagnement et à renforcer le management d'équipe, qui mettent en cause les bénévolats productif et d'usager ou tout du moins tendent à les cantonner à des tâches précises et délimitées. Le paradoxe de la régulation tutélaire-marchande impulsée par l'État (Gianfaldoni 2011) réside dans ces évolutions qui éloignent les EES des principes de l'ESS et les amènent à se conformer à une gestion des ressources humaines banalisée.

3.3 – Le cas des travailleurs sociaux dans les politiques sociales territorialisées

Arrêtons-nous enfin sur l'exemple d'un secteur dans lequel l'injonction à participer relève au moins de motifs fonctionnels (mais souvent aussi ontologique et génétique) : celui du « travail social[16] », qui s'effectue essentiellement aujourd'hui (en France) dans le cadre des politique sociales territorialisées — essentiellement au niveau départemental, les Conseils Généraux s'étant vu attribués des compétences élargies dans le domaine de l'aide et de l'action sociale. Ce cas d'espèce est très intéressant à étudier, pour deux raisons au moins.

[16] Il n'y a pas de définition unique et consensuelle du travail social. La loi 2002-2 du 2 janvier 2002, qui apporte des éléments sur les fondements, des principes, des objectifs, et des missions de l'action sociale et médicosociale indique à l'article L 116-1 (alinéa 2) que l'action sociale *« tend à promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets »*.

D'une part, les travailleurs sociaux sont au carrefour de multiples évolutions fondamentales (et parfois contradictoires), qui sont autant de pressions à l'évolution contrastée des pratiques managériales au sein des structures dans lesquelles ils sont à l'œuvre. C'est ce que montre très bien Brigitte Bouquet (2006) : *« Longtemps, le champ de l'action sociale s'est défini principalement à partir des logiques d'intervention des professionnels du travail social, c'est-à-dire de leurs compétences assises sur des diplômes, leurs déontologies, leurs techniques de relation aux usagers. Cependant, confronté à de nouvelles problématiques sociales, et à des besoins croissants dans certains secteurs (par exemple, celui des personnes âgées), un certain nombre de questions se posent actuellement sur le rôle de l'encadrement de ce secteur. Les nouvelles donnes obligent à repenser les fonctions d'encadrement tant en ce qui concerne les nouvelles pratiques que le management du personnel. Influencé par le modèle de l'entreprise, par les concepts d'efficacité et de rentabilité, soumis par les bailleurs de fonds à la démarche qualité, l'obligation de résultats et d'évaluation, l'encadrement est amené progressivement à repositionner sa fonction qui devient de plus en plus complexe et à entrer dans une nouvelle ère du management »* (Bouquet 2006, p. 125).

D'autre part, les travailleurs sociaux agissent dans le cadre de structures de nature assez diversifiée : certaines d'entre elles relèvent de l'économie sociale, d'autres sont des établissements publics ou des entreprises privées. *« Si l'intervention sociale dépend pour ses financements, pour ses cadres réglementaires et législatifs essentiellement d'une impulsion étatique, elle s'organise dans un cadre mixte, soit directement au travers des « trois fonctions publiques », soit indirectement dans un cadre privé, réglé ou non par des conventions collectives, par le biais de conventionnement ou de contractualisation d'établissements et de services divers dépendant la plupart du temps du secteur associatif »* (Bouquet 2006, p. 127). Confrontées aux mêmes mouvements que les autres entreprises dans ce même secteur, les EES se distinguent-elles par leurs pratiques participatives vis-à-vis de leurs salariés ? Quelques réflexions préalables s'imposent avant de tenter de répondre à cette question.

Historiquement, on peut dire que le travail social, aux origines multiples et lointaines (des bureaux de bienfaisance aux organisations caritatives en passant par les sociétés de secours mutuel, les caisses d'épargne et de prévoyance, ou les mutuelles « patronnées ») s'est progressivement ancré dans l'économie sociale (essentiellement sous la forme associative) dans la première moitié du XXe siècle (Miramon 2001). Du point de vue des motifs génétiques à la participation des salariés (comme des usagers), la situation est donc déjà très contrastée, selon les structures, les traditions et les valeurs qui les caractérisaient avant d'adopter le statut associatif. Mais les transformations qui vont se succéder et se conjuguer durant l'ensemble du XXe siècle ne vont certainement pas tendre à simplifier les choses.

Tout d'abord, il faut souligner que le travail social a été soumis à un premier mouvement de professionnalisation et de spécialisation, sous l'effet du développement de l'Etat Social, de la protection sociale et de la Sécurité Sociale après 1945. La légitimité des dirigeants et des cadres des structures en charge de l'action et de l'aide sociales sera alors de plus en plus fondée sur la compétence technique, ce qui va contribuer à limiter les pratiques participatives qui pouvaient exister ici ou là — car seul l'expert ou le technicien dispose des savoirs permettant de bien décider.

Puis, la complexification et les métamorphoses de la question sociale à la fin du XXe

siècle, auxquelles il faut ajouter le phénomène de décentralisation en France, vont contribuer à introduire des logiques de gestion, inspirées du secteur privé lucratif, dans le travail social. On entre alors dans une phase où les cadres de l'action et de l'aide sociales se placeront d'emblée dans une logique de management beaucoup plus « classique » : *« La décentralisation mise en œuvre à partir de 1982, commence à faire apparaître le cadre manager en introduisant des logiques nouvelles de l'action proches de celle du marché, en réduisant l'autonomie des cadres et en donnant davantage de poids aux institutions politiques, administratives et techniques. Cette vision techniciste de l'action domine dans les organisations qui développent une technologie des tableaux de bord, des procédures et des projets de service »* (Bouquet 2006, p. 129). Dans ce cadre-là, si la participation des salariés se pratique dans ces structures, celle-ci prendra logiquement une forme beaucoup plus instrumentale qu'émancipatrice.

Critique ordinaire du champ des interventions sociales, le « communautarisme » supposé du travailleur social, en tant que détenteur à la fois du monopole réflexif et managérial sur le travail social, se fonde de la légitimité experte de la qualification et de l'expérience. Cette dernière autorise un exercice d'encadrement sur la base d'une pratique d'animation dont le socle est l'usager et le repère les pratiques sociales. Le bouleversement de cette matrice se traduit par un double mouvement d'une part d'un changement progressif du type de dirigeant, celui-ci n'étant plus *a priori* issu des qualifications sociales et s'appuiera donc *de facto* sur des légitimités et expertises différentes, et, d'autres part, sur la diversification et la redéfinition des référentiels de formation des qualifications sociales d'encadrement (CAFERUIS, DEIS…) à destinations principales des travailleurs sociaux. Ces formations intègrent de manière normative l'injonction participative comme instrument de performance et la gestion de projet comme méthode princeps de conduite de changement. Elles participent ainsi à substituer à l'ontologie historique du travail centrée sur l'usager et sa situation, les questions opérationnelles de mise en œuvre d'un service, de sa qualité, de son efficience et relèvent de la conception foucaldienne d'un dispositif. *Ce dispositif de transformation par les formations est d'autant plus puissant que l'édiction des référentiels de qualification comme celui des systèmes de validation des formations d'encadrement du social demeurent tutélisés par des administrations d'état (notamment les DRCSJS) elles-mêmes largement pénétrées par les instrumentations du nouveau management public.*

A ceci, s'ajoute le changement de l'origine professionnelle des dirigeants du travail social. Longtemps dévolues à des professionnels issus du rang du travail social, les fonctions de direction et d'encadrement, depuis les dernières décennies, seront de plus en plus occupées par des fonctionnaires ou des cadres ayant certes des compétences de gestion et de management — mais n'étant plus forcément issus du travail social. Ainsi, dans une recherche en cours (Alcaras & Alii 2011), nous avons pu vérifier sur le terrain ce mouvement de modification des profils des directeurs de services et des directeurs généraux adjoints en charge de l'action, de l'aide et de l'intervention sociale dans les administrations départementales. Bien sûr, certains directeurs sont encore issus du travail social. Ils ont dans ce cas montré leurs compétences et leurs capacités de travail en passant des concours de la fonction publique territoriale leur permettant d'accéder à ces niveaux de direction. Et dans ce cas précis, on constate que les directeurs ayant ce profil (en cours de raréfaction) ont tendance à ne pas trouver leur légitimité dans cette expérience professionnelle de terrain, mais plutôt dans leurs capacités managériales.

Cette nécessité de mobiliser des compétences managériales à ces niveaux de direction

s'explique d'ailleurs par la complexité croissante de l'organisation du travail social dans le cadre des politiques sociales aujourd'hui territorialisées. Brigitte Bouquet explique fort bien ce processus : *« Si l'organisation verticale a pour avantage de repérer facilement qui fait quoi et qui décide quoi, elle présente le grand inconvénient d'une segmentation, d'un cloisonnement et d'une déresponsabilisation. Quant à l'organisation fonctionnelle, elle a pour atout de favoriser la réflexion, mais peut provoquer des doublons, des courts circuits, car 1'existence de doubles hiérarchies non assorties d'une clarification de fonctions multiplie les occasions d'ordres multiples. L'organisation verticale se réfère au modèle taylorien alors que l'organisation fonctionnelle intègre ce qu'on appelle la direction participative par objectifs. Toute cette complexité alimente l'opacité institutionnelle. Le cadre dépense alors beaucoup d'énergie pour allier l'unité indispensable pour la réussite des objectifs avec la complexité résultant de la division du travail. Faute de quoi, les objectifs institutionnels seront vécus en extériorité par son service et ne seront pas considérés comme la résultante de l'ensemble de l'organisation* » (Bouquet 2006, p. 128). On remarquera au passage l'emploi de l'expression « direction participative par objectifs », qui est une des formes d'instrumentalisation possibles de la participation des travailleurs (sociaux) au processus de décision. Et la complexification croissante de cette organisation des politiques sociales s'est faite en partie sous la pression des autorités départementales, qui cherchent de plus en plus à mesurer et à augmenter la *« performance sociale »* : *« Les élus, obligés à une rationalité et limités par des contraintes budgétaires, attendent une meilleure insertion institutionnelle du service social, des pratiques plus visibles, plus d'efficacité, voire de la rentabilité… Dès lors, la réorganisation interne des services sociaux est enclenchée dans la fonction territoriale »* (Ibid., p. 135).

Bien sûr, ici encore, chaque cas est un cas particulier : tous les directeurs de l'action sociale (que ce soit dans les administrations départementales ou dans les établissements) ne se sont pas convertis au management *« classique »* et à une conception purement instrumentale de la participation. Les profils sont évidemment hétérogènes et la situation change en fonction des structures, des contextes et très probablement aussi en fonction des personnes, de leur parcours, de leurs convictions personnelles (Alcaras & Alii 2011). *Mais on peut percevoir un mouvement ambigu et complexe vers une utilisation de la participation des salariés qui est toujours plus ou moins entre une forme émancipatrice et une forme instrumentalisée*. On doit notamment comprendre que le management participatif devient parfois une nécessité qui s'impose aux personnes qui dirigent l'action sociale, pour plusieurs raisons :

- Pour commencer, un « manager du social », bien souvent écartelé entre les « valeurs » de sa structure, celles de son personnel, les siennes propres, et les impératifs internes et externes de gestion, est souvent quasiment contraint à utiliser la participation du personnel comme mode de management, s'il ne veut pas aller jusqu'au blocage complet de son organisation. Mais même quand c'est pour de « bonnes » raisons (au sens moral du terme), utiliser la participation des salariés pour éviter des situations ingérables, c'est déjà entrer dans des formes instrumentales de l'injonction participative… Ainsi, dans la recherche en cours évoquée plus haut (Alcaras & Alii 2011), nous avons entendu des directeurs de service définir en substance le management participatif par ce type de formule : *« Les travailleurs sociaux ne sont pas propriétaires du social et ne sont pas les seuls à avoir une légitimité pour décider des politiques à mettre en œuvre. Il faut qu'ils participent à la décision, mais ensuite, il faut qu'ils l'appliquent et qu'ils ne discutent*

plus » !

- La qualification et l'expertise de la prise en charge concrète et clinique de l'usager, source historique de légitimité de l'encadrement social, sont absentes chez les nouveaux dirigeants non issus du travail social, et nécessite un mode managérial constructif d'une légitimité tant substitutive qu'exonérée de la précédente. Or l'une des forces des modes managériaux participatifs et consultatifs réside en leur capacité à s'exonérer de la connaissance (voire à dissimuler la méconnaissance) du travail réel de production (De Gaulejac 2011).

- La complexité et l'ambivalence des situations managériales auxquelles ces directeurs sont aujourd'hui confrontés appellent en effet presque impérativement un management participatif. Brigitte Bouquet le note fort bien à propos des directeurs d'établissements sociaux : *« La nouvelle donne politique, économique, sociale, appelle de nouveaux modes de gouvernement des entreprises associatives. Le directeur manager se doit d'en mesurer les logiques repérables : d'une part, une logique économique libérale, avec une mise en cause de l'État providence, et une volonté de définition des institutions sociales comme prestataires de services ; d'autre part, une logique sociale, celle de la demande d'une participation sociale accrue des personnes et une normalisation des relations entre elles et les institutions, dans le respect des droits des personnes. Enfin, une obligation pour les institutions sociales de démontrer qu'elles constituent bien un corps intermédiaire entre l'État et le marché, tout en étant un acteur social et économique incontournable, en raison de leur capacité attendue à produire des effets sociaux estimables*. (…) *Tout l'enjeu est le juste positionnement du directeur et tout particulièrement sa capacité à construire un projet managérial, à l'expliciter et à le mettre en œuvre dans une visée sociale et éthique. (…) Il s'agit donc de mettre en œuvre des modes de régulation formels (délégation, coordination) et des mécanismes participatifs permettant l'implication des personnels. Les concepts de délégation, participation, autonomie des acteurs prennent ici tout leur sens.* (Bouquet 2006, p. 133).

- Ces situations contradictoires et conflictuelles se retrouvent à tous les niveaux de l'encadrement du travail social — même au niveau des cadres intermédiaires. Et ce sont elles qui poussent très fortement les cadres à mettre en place un management participatif — qui relève plus du « management négocié » que d'une véritable participation émancipatrice. Ainsi, Roger Bertaux met clairement en évidence les injonctions paradoxales qui pèsent en permanence sur les établissements et les services (Bertaux & alii 2006) : tenir compte des valeurs des travailleurs sociaux pour ne pas les démobiliser ; tenter d'accroître l'efficacité ou l'efficience de leur service (ce qui peut passer en partie par l'accroissement de l'autonomie des travailleurs sociaux) ; être capable de montrer la contribution de son service à la performance sociale (sous la pression des autorités de contrôle et des financeurs de la structure)… Certains cadres et directeurs en viennent donc logiquement à mettre en place *« un mode de management relevant d'un « management négocié », basé sur l'écoute et l'accompagnement des personnels. Ces cadres ont à gérer la tension entre leur position hiérarchique de cadre intermédiaire et leur posture de cadre de proximité »* (Bouquet 2006, p. 137).

On considère la plupart du temps ces démarches managériales comme relevant du

management participatif, mais n'est-ce pas plutôt, comme le suggère Brigitte Bouquet, un *« accompagnement au changement »* ? Or, la logique de l'accompagnement n'est pas celle de l'émancipation, même lorsque ce management ne relève pas forcément de l'instrumentalisation pure. Car l'accompagnement suppose l'inégalité, l'infériorité et l'incapacité (au moins relative) de l'accompagné — alors que l'émancipation suppose plutôt le contraire. On retrouve ici des éléments déjà soulignés à propos de l'IAE et de l'ACA (§3.2) de valorisation du dispositif d'accompagnement plutôt que de l'accompagnement lui-même…

Conclusion

Quels enseignements principaux pouvons-nous tirer des analyses qui précèdent ? D'un côté, nous l'avons souligné, l'un des intérêts des secteurs que nous avons étudié dans la troisième partie est qu'ils rendent *a priori* possible une comparaison entre des pratiques relevant des EES, des établissements publics et de quelques structures privées à but essentiellement lucratif. Sur ce plan, et à ce stade de nos investigations, rien ne laisse entrevoir qu'il y aurait une spécificité intangible des EES, qui semblent affectées par les mêmes évolutions que les autres structures actives dans le même champ. Mais rien ne permet non plus d'affirmer le contraire de façon définitive… D'un autre côté, nous sommes semble-t-il confrontés à des mouvements contradictoires : il existe certes des pressions qui poussent à une instrumentalisation du management participatif dans toutes les structures actives dans ce champ ; mais on constate aussi des résistances, parfois très fortes, à ces changements pour maintenir une participation plus émancipatrice. En attestent par exemple les conflits sociaux récurrents qui affectent ces structures — notamment celles apparentées à des EES — mais aussi le recul critique dont semblent faire preuve aujourd'hui une certain nombre de hauts responsables des politiques sociales territorialisées (Alcaras & alii 2011). Pour synthétiser nos propos, revenons aux principaux idéaux-types que nous avons identifiés dans le tableau (p. 11) :

- Rappelons que les cas identifiés dans la dernière ligne (A4, B4, C4) ne peuvent pas concerner les EES que nous avons pris comme objet d'étude ici.

- Aucune EES ne semble s'apparenter aux cas de la dernière colonne (C1, C2, C3) : les EES sont bel et bien touchées par un mouvement favorable à la participation de leurs salariés. Mais dans les secteurs que nous avons considéré, il semble que les entreprises (publiques ou privées) soient elles-mêmes affectées par un mouvement similaire — ne serait-ce que du fait des législations spécifiques à ces secteurs mais aussi à la nature de l'activité concernée.

- Nous observons enfin une forme de confusion croissante et une frontière assez floue entre les cas (A1, A2, A3) et (B1, B2, B3). D'un côté, des formes de participation qui semblent sincèrement motivées par l'émancipation (ou au moins *l'empowerment*) de leurs salariés évoluent très souvent vers une forme d'instrumentalisation managériale. De l'autre, des formes de participation évidemment instrumentalisantes, poussées par le puissant mouvement de renouvellement protéiforme (LOLF, RGPP…) du management public de ces dernières années, engendrent des résistances et des stratégies de contournement ou d'appropriation qui tentent de maintenir ou de réinventer des formes émancipatrices de participation.

Il est donc difficile de conclure d'une manière péremptoire ou univoque. La participation

des salariés des EES, issue d'une longue histoire de luttes sociales et politiques, est-elle effectivement *un moyen de politiser l'économique* ? Ou bien n'aurait-elle fait, finalement, que préfigurer le phénomène contemporain *d'économicisation du politique* ? L'histoire n'a probablement pas encore dit son dernier mot…

Références Bibliographiques

Alcaras, J.R., Marchand, Ch., Marrel, G., & Nonjon, M. (2011) : *La managérialisation de l'Etat social local. Réformateurs et instruments de gestion de l'action sociale départementale en France*, XIe congrès de l'AFSP (Association Française de Science Politique), Session thématique n°20 « La managérialisation de l'État social : le cas de la France dans le contexte international », Strasbourg, 31 août-2 septembre 2011.

Arendt, H. (1951) : *Les origines du totalitarisme*, Le Seuil, Coll. Point, Paris.

Arendt, H. (1958) : *Condition de l'homme moderne*, Pocket, Paris.

Arendt, H. (1963) : *Essai sur la révolution*, Gallimard, Poche, Paris.

Beresford, P., (2002) : *User involvement in Research and Evaluation : Liberation or Regulation ?*, Social policy and society, 1-2, p. 95-105.

Bertaux R., Hirlet P., Prepin O., Streicher F. (2006) : *L'encadrement intermédiaire dans les champs sanitaires et social. Un métier en construction*, Éditions Seli Arlan.

Blanc, L. (1880) : *La révolution de 1848*, Marpon & Flammarion, Paris, disponible sur le site gallica.fr de la BNF.

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

Bonnin, V. (2011) : *L'emploi et les relations individuelles de travail en ESS (approche juridique)*, XIe Rencontres du RIUESS (Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire), Université de Poitiers, 15-17 juin.

Bouquet, B., (2006) : *Management et travail social*, Revue Française de Gestion, n°168-169, p. 125-141.

Chochoy, N. (2010) : *Acteurs associatifs et managérialisme : pour un plaidoyer en faveur de la pluralité*, Colloque International de Management « Gouvernance, Management et Performance des Entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire. Quelles spécificités ? », Université Jean Moulin – Lyon 3, 4 et 5 novembre, Lyon.

Comeau, Y. (2003) : *La diversité du rapport salarial dans le troisième secteur*, Service Social, vol. 50, n° 1, p. 199-230.

Comeau Y. & Davister C. (2008) : *La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable »*, Revue internationale de psychosociologie 2008/2, Volume XIV, p. 203-223.

Dacheux, E. & Laville, J.L. Dir. (2003) : *Economie solidaire et démocratie*, Hermès, n° 36, CNRS Editions.

David, G. (2001) : *Cornélius Castoriadis, le projet d'autonomie*, Michalon, Paris.

De Gaulejac, V. (2011) : *Travail, les raisons de la colère*, Seuil, Paris.

Dejours, Ch. (1998) : *Souffrances en France — La banalisation de l'injustice sociale*, Le Seuil, Point, Paris.

Desjonquères, P. (2010) : *Relations du travail dans les associations : les spécificités*, Colloque International de Management « Gouvernance, Management et Performance des Entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire. Quelles spécificités ? », Université Jean Moulin – Lyon 3, 4 et 5 novembre, Lyon.

Devetter, F., Barrois, A. (2011) : *Disponibilité temporelle au travail : quelles spécificités pour les associations*, XIe Rencontres du RIUESS (Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire), Université de Poitiers, 15-17 juin.

Donzelot, J. (1984) : *L'invention du social — essai sur le déclin des passions politiques*, Le Seuil, Point, Paris.

Draperi, J.-F. (2003) : *L'entreprise sociale en France, entre économie sociale et action sociale*, RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale, n° 288, p. 48-66.

Durand, J.P. (1992) : *Critique de la rationalisation douce*, Futur antérieur, 1992/2, n° 10.

Gianfaldoni, P., Richez-Battesti, N. (2004) : *Les réseaux d'accompagnement à la création de très petites entreprises : comment appréhender l'organisation du service ?*, L'Economie Sociale en Perspective, G.

Rasselet, M. Delaplace et E. Bosserelle (dir.), Presses Universitaires de Reims, p. 199-216.

Gianfaldoni, P. (2005) : *Responsabilité sociale et utilité sociale : les effets de l'accompagnement à la création d'entreprises*, Revue d'Économie Méridionale, vol. 53, n° 212, p. 413-440.

Gianfaldoni, P., Marrel, G., & Nonjon, M. (2009) : *L'insertion par l'activité économique comme espace d'action publique*, in *Emploi et politiques sociales,* Barnay, Th. & Legendre, F. (dir.), Tome II, L'Harmattan, Paris, p. 175-189.

Gianfaldoni, P. & Rostaing, F. (2010) : *Insertion par l'activité économique : action publique et gouvernance*, Politique et Management Public, vol. 27, n°1, mars, p. 143-165.

Gianfaldoni, P. (2010) : *L'institutionnalisation de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique*, in *Transformations et innovations économiques et sociales en Europe : quelles sorties de crise ? Regards interdisciplinaires*, Degavre, F., Desmette, D., Mangez, E., Nyssens, M., & Reman, P. (dir.), Presses Universitaires de Louvain, p. 77-91.

Gianfaldoni, P. (2011) : *Gouvernance territorialisée et transformations managériales dans l'insertion par l'activité économique*, XIe Rencontres du RIUESS (Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire), Université de Poitiers, 15-17 juin.

Giddens, A. (1997) : *The Constitution of Society*, Cambridge, Polity Press.

Gueslin, A. (1987) : *L'invention de l'économie sociale — Le XIXe siècle français*, Economica, Paris.

Hermel, Ph. (1992) : *Le management participatif : sens, réalités, actions*, Editions d'organisation, Paris.

Hoarau, C., & Laville, J.-L., Dir. (2008) : *La gouvernance des associations*, Erès, Paris.

Jardat, R., Gianfaldoni, P., & Hiez, D. (2010) : *Democratic corporate governance within fluctuating cooperative banks : a multidisciplinary diagnosis and propositions of orientations*, Corporate Ownership and Control Journal, Vol. 7, december.

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

Laville, J.-L. (2010) : *Politique de l'association*, Seuil, Paris.

Lazuech, G. (2008) : *Les dirigeants salariés de l'économie sociale : un essai de compréhension sociologique, Colloque* Économie sociale et solidaire : nouvelles pratiques et dynamiques territoriales, IAE, Nantes, 29 et 30 septembre.

Le Goff, J.P. (1993) : *Les illusions du management*, Ed La découverte, Paris.

Le Moigne, J.L. (1977) : *La théorie du système général — Théorie de la modélisation*, P.U.F., Paris.

Likert, R. (1967) : *The human organization : its management and value*, McGraw-Hill, New York.

Loncle, P. & Rouyer, A. (2004) : *La participation des usagers, un enjeu de l'action publique locale*, Revue Française des Affaires Sociales n°4, p. 133-154.

Meyer, M. (2009) : *Innovations en GRH pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économique*. Revue Innovations**,** 1 (29), p. 87-102.

Meyer, M. (2010) : *Gestion des ressources humaines et entreprises d'insertion*, Laville J.-L. et Glémain P. (dir.), L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion, Desclée de Brouwer, p. 107-138.

Miramon, J.-M. (2001) : *Manager le changement dans l'action sociale*, éditions ENSP, 2001.

Procacci, G. (1993) : *Gouverner la misère – La question sociale en France 1789-1848*, Le Seuil, Paris.

Richez-Battesti, N. & Gianfaldoni, P. (2004a) : *L'appui à la création d'entreprise : coordination et régulation de réseau*, D. Girard (dir.), Solidarités collectives – Tome 1, L'Harmattan, Paris, p. 231-244.

Richez-Battesti, N. & Gianfaldoni, P. (2004b) : *Les associations d'accompagnement à la création d'activité. Coordination de réseaux et industrialisation du service*, RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale*,* n° 293, p. 51-67.

Richez-Battesti, N. & Gianfaldoni, P. (2006) : *Gouvernance territoriale et Réseaux : une illustration par l'accompagnement à la création d'entreprises en France*, Annals of Public and Cooperative Economics, 76 : 4, p. 621-644.

Simon, H.A. (1976) : *From substantive to procedural rationality*, in Latsis, S. (éd.), *Method and appraisal in economics*, Cambridge University Press, NY, USA.