



**COLLÈGE COOPÉRATIF
PROVENCE ALPES MÉDITERRANÉE**

Centre agréé par le Ministère des Solidarités et de la Santé

Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale

Epreuve Communication ressources humaines

D.F. 3 Communication ressources humaines

« L'esprit du social » face à « l'esprit d'entreprendre »

Eric DRAVET

Promotion 12

2017/2020

Domaine de compétence de référence :

DC3.1 Evaluer et mobiliser les ressources nécessaires pour conduire un projet, pour susciter le changement, pour favoriser la transmission des savoirs professionnels.

SESSION OCTOBRE 2018

Centre associé



Introduction

Big Data, Benchmarking, Think tank, Crowdfunding, les anglicismes sont légions pour designer ce nouveau vocabulaire de plus en plus utilisé dans les études, les rapports et les discours liés aux politiques ou aux pratiques sociales, termes technicistes que l'on retrouve très souvent en résonance avec la stratégie, l'opérationnalité, la performance du sujet innovant qui nous est proposé à lire ou à entendre. Ce glissement langagier emprunté au monde de l'entreprise vient aujourd'hui directement se confronter à l'environnement culturel et professionnel des travailleurs sociaux qui, sous couvert de la crise d'un Etat Providence fragilisé par la baisse des ressources et l'accroissement des inégalités, se retrouvent pris entre l'étau de cadres institutionnels qui leur demandent désormais de rationaliser leurs temps de travail et des politiques publiques qui leur opposent - imposent ?- le modèle entrepreneurial supposé renouveler la production du social (1) dont ils auraient perdu le sens.

Dans ce contexte, alors que le décret du 6 mai 2017 (2) vient tout juste d'ancrer sa définition dans le code de l'action sociale et des familles, le travail social n'a jamais été autant en alerte pour questionner son devenir et sa raison d'être. Quels sont les enjeux de ce changement de paradigme que d'aucuns considèrent comme une marchandisation du social ? Comment les acteurs qui portent aujourd'hui « l'esprit du social » se positionnent-ils face à cette nouvelle vague de « l'esprit d'entreprendre » ?

De la reconfiguration du secteur public

La référence à la conception du travail social liée à l'engagement collectif militant ou aux initiatives philanthropiques au profit des publics les plus vulnérables se heurte aujourd'hui à une logique managériale dont la réalité économique semble associer l'utilisateur à une série de chiffres tendant à déshumaniser la relation d'accompagnement jusqu'à en modifier l'essence même de l'acte professionnel (3).

(1) « De L'ESS à L'entreprise sociale : entre rupture et continuité » N. Richez-Battesti et F. Petralla dans Colloque international Recherche et Régulation 2015

(2) Décret n° 2017-877 du 6 mai 2017 (article D. 142-1) du code de l'action sociale et des familles.

De Gaulejac (3) dans ses travaux de recherches menés au Québec sur l'impact de l'idéologie managériale sur le travail social, met en évidence les bouleversements occasionnés par les méthodes et les outils gestionnaires que le professionnel doit désormais appliquer pour réaliser les finalités de son institution : optimiser et justifier son temps de travail devenu le temps qui rapporte, chiffrable, évaluable ; prenant le pas sur la mission pour laquelle il s'est engagé, répondre au besoin de l'utilisateur, devenu le temps qui coûte, peu mesurable (3). Ce glissement qui s'opère au sein des organisations entre la culture des moyens - la reconnaissance du sujet dans sa globalité - et la culture de résultat - le sujet réduit à une ressource abstraite - (4) conditionne un véritable paradoxe dans l'esprit du professionnel.

Bien plus complexe qu'elle n'y paraît, cette mécanique du changement peut s'expliquer par plusieurs effets consécutifs aux différentes crises économiques qui se succèdent à l'échelle mondiale depuis les années 70. Celui notamment porté par le courant du New Public Management (NPM) venu insuffler l'esprit d'entreprise dans l'appareil d'Etat en y introduisant la culture du résultat, les pratiques et les outils du secteur privé (5) afin de proposer une plus grande responsabilité économique de ses services (5). Véhiculé en effet, depuis une trentaine d'années par les administrations de nombreux pays de l'OCDE, le NPM se définit par l'éclatement des administrations publiques, la diminution des coûts, l'amélioration de la qualité des services offerts et le remplacement du système de motivation jusque là basé sur l'éthos du secteur public (7) c'est-à-dire ses valeurs traditionnelles d'équité, de solidarité, d'intégrité, inscrites dans le fondement même de l'action publique, pour être mises à l'écart par des « mécanismes abstraits de quantification et de monétarisation » (7).

(3) Entrevue avec V. de Gaulejac : « le travail social à l'épreuve de l'idéologie managériale » propos recueillis par M. Goudreau dans Erudit Nouvelles pratiques sociales publié le 23/04/2018 p.8-13.

(4) L. Chaîne « Culture de la reconnaissance et culture du résultat : aux sources d'une rencontre traumatique entre sujet et management » Cairn.info ERES | « Nouvelle revue de psychosociologie » 2012/1 n° 13 | pages 105 à 122

(5) P.C Pupion Cairn.info : « L'esprit du NPM et les organisations publiques », Gestion et Management Public, vol.5, 2016/3, p.1-5.

(6) B. Haepereen 2012, Cairn.info : « Que sont les principes du NPM devenus ? », Reflet et perspectives de la vie économique, Tome L1 n°1, 2012/2, p.83-99.

A l'instar de ses homologues européens, la France a ainsi engagé depuis les années 80, une profonde transformation de ses entreprises publiques (8) dont la privatisation des ex-monopoles comme les télécommunications et l'énergie sont les exemples les plus significatifs. Les réformes successives appliquées au sein de l'administration par les lois de décentralisation (8) confortent la vision essentiellement économique et la lente mutation d'un Etat providence en un Etat régulateur redimensionnant son rôle d'Etat stratège (9) se devant d'être « visionnaire en concertation avec la société civile, d'être garant de l'intérêt général, d'assurer la cohésion sociale par une décision publique rationnelle et transparente, de s'organiser pour atteindre ses objectifs et de rendre l'initiative aux citoyens » (8).

Aux mutations des pratiques

Ces mutations de cadres institutionnels vont très vite faire face, au caractère endémique du chômage et au développement des phénomènes d'exclusion qui touchent un public massif, jeune, d'une plus grande hétérogénéité et dont les trajectoires sont « vécues et interprétées dans un vide social dans lequel les conflits sociaux n'ont plus leur place » (10). Les modalités de prise en charge des acteurs s'en trouvent donc bouleversées, les amenant progressivement à collaborer dans des dispositifs qui ne s'adressent plus à des individus isolés mais à des populations devenues des publics-cibles pour lesquelles ils vont reconstruire un lien social à travers des mesures d'insertion (10). A l'image des assistantes sociales des centres médico-sociaux qui vont introduire de nouvelles pratiques s'appuyant sur des principes d'évaluation et de partenariat (10), le sens du travail social semble se transformer dans un « social du troisième type » (Donzelot 1991) (10) défini par une nouvelle méthodologie de l'action sociale, donnant lieu à l'apparition de nouveaux professionnels liés à de nouveaux dispositifs (RMI, politique de la ville) (10) et dont l'exercice quotidien vient finalement questionner les références identitaires devant « la nécessité de faire preuve d'innovation » (10).

(7) I. Fortier, « Ethos public et quête de sens dans cette ère de réforme : le NMP, ses critiques et les luttes pour la reconnaissance d'une spécificité du secteur public », GRH 2013/4 n° 9, p. 157-198.

Dans ce contexte, les liens entre l'État et la société civile dans la prise en charge de l'intérêt général vont se renforcer. (15)

L'évolution contemporaine de l'économie sociale va notamment offrir l'opportunité aux associations, « espaces de liens sociaux où s'exercent le pouvoir démocratique » (12) d'affirmer, grâce au cadre de la loi 1901, leur rôle grandissant dans la mise en œuvre des politiques publiques (14).

Cette position de corps intermédiaire inscrit dans la proximité, prompt à couvrir des besoins différenciés et hétérogènes (11) comme la création des entreprises d'insertion en réponse aux insuffisances du marché de l'emploi (12), rapproche dans les faits, les associations des entreprises sociales - mutuelles et coopératives - (1). Dès lors, placées comme un acteur majeur de l'action sociale, elles deviennent assez rapidement un partenaire privilégié des collectivités locales contractualisant (11) leurs relations et contribuant à une complexification des pratiques professionnelles (14) nécessaire à leur développement et améliorer leur performance.

Le constat de cette « économisation du fait associatif » (11) s'illustre aujourd'hui, par le poids économique du secteur ainsi que les postures critiques qui peuvent le conduire à développer ses propres projets d'action pour n'être qu'une cheville ouvrière des politiques locales (12) ou à devenir une entreprise - l'entreprise associative - comme une autre (12). Malgré tout, s'il a construit un rapport au monde politique selon des logiques stratégiques, son rapport à l'environnement économique s'envisage plutôt dans un esprit de solidarité civique, revendiqué au nom du concept d'utilité sociale dont il puise sa légitimité (15) et qui prime le plus souvent sur l'esprit capitaliste (11).

(8) Y. Pesqueux, Le « nouveau management public (New public management) », HAL Archives ouvertes.fr 2010/8 p.1-4.

(9) J. Picq « L'Etat en France – servir une nation ouverte sur le monde » Documentation Française, Paris, 2004

(10) O. Cousin, « Les mutations du travail social : de la transformation du public au changement dans les modes de prise en charge », Sociologie du travail Elsevier Masson HAL Archives ouvertes.fr 1996/96 p.141-161.

(11) F. Cantelli, L. Damay et J-Y. Donnay, « Pour une sociologie politique des acteurs associatifs : comprendre les nouveaux enjeux » *Pyramides*, 6 | 2002, 11-30.

(12) F. Abrioux Cairn.info : « Les relations entre associations et collectivités : vers quel avenir ? Introduction », *Management & Avenir* 2010/10 (n° 40), p. 186-204.

(13) « Economie sociale et solidaire : autonomie, encastrement et régulation » B. Eme HAL Archives ouvertes.fr VIII rencontres internationales du Réseau Inter-Universitaire de l'ESS 2008.

Le rôle ainsi conquis par le secteur associatif et l'évolution de son modèle économique d'utilité sociale lui confèrent une place reconnue parmi les représentants de l'économie sociale et solidaire dont le périmètre redéfini par la récente loi sur l'ESS (17) l'ouvre symboliquement à un autre mode d'entreprendre (1) et le met en présence de la culture professionnelle des sociétés commerciales (article 2).

De la relégitimation de l'entreprise

L'émergence valorisée des sociétés dans la loi sur l'ESS rejoint un autre phénomène de rapprochement entre logique économique et logique sociale que l'on retrouve dans la démarche de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Apparue dans la décennie 80 (1) et appliquée aux entreprises multinationales en réponse aux pressions croissantes des parties prenantes - ONG, associations citoyennes - face aux excès du capitalisme financier (1), cette notion relégitime (1) la responsabilité des entreprises face au contexte sociopolitique de la fracture sociale, de la mondialisation et de la quête de sens face à l'importance de l'activité économique (1). Si cela peut paraître contradictoire, au regard des effets négatifs que son activité peut générer sur l'homme et sur la nature, il n'en demeure pas moins que l'entreprise prend une place prépondérante aujourd'hui dans l'action publique se voyant « à nouveau convoquée comme un espace d'innovation et de cohésion sociale » (1). La définition de la RSE sera d'ailleurs confirmée en ce sens par l'Union Européenne dans son Livre vert en 2001 (20) ainsi que dans le rapport préalable de la future loi Pacte « l'entreprise objet d'intérêt collectif » qui préconise la modification de l'article 1833 du code civil pour y inscrire ce qui serait sa raison d'être (21).

(14) M. Hély « Les métamorphoses du monde associatif » Paris, PUF, coll. Le lien social 2009.

(15) D. Rodet Les définitions de la notion d'utilité sociale « Economie et solidarités », HAL Archives ouvertes.fr 2008 vol.39 n° 1 pp.164-173.

(16) « La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences produit-elle un processus de changement organisationnel ? » Y. François HAL Archives ouvertes.fr Recherches en sciences de gestion, ISEOR, 2015, pp.106.

Au concept d'entrepreneur social

Cette évolution au sein du monde économique conjointe à la crise de l'Etat social et à l'orientation des politiques publiques vers la création de nouveaux marchés, concourent à l'avènement de l'entrepreneur social (18) très souvent associée à la vision charismatique d'un individu, à sa capacité d'agir en situation d'incertitude à et à innover (18). Dans sa version plus conceptuelle, l'entrepreneuriat social est reconnu comme englobant un large éventail d'activités (19) qui nécessite de trouver un équilibre entre la création de valeur sociale au profit de l'intérêt collectif tout en répondant à une viabilité financière (19).

Cette position de l'entrepreneur social qui s'engage à développer un projet social dans une perspective commerciale alors que le social est resté longtemps dans la sphère de l'Etat et des associations, parce que peu rémunérateur (19) peut justifier quant à lui des ruptures dans le système des valeurs (19) et laisser entrevoir les mécanismes d'une « marchandisation du social » (25). Leur mise en évidence prend exemple sur les analyses formulées par le Collectif des Associations Citoyennes (CAC), notamment lors de la présentation en 2014 du rapport Sibille (22) présentant les contrats à impact social. Nés au Royaume-Uni en 2010 puis lancés par l'Initiative pour l'entrepreneuriat social de l'Union Européenne en 2011 (23), les SIB ou social impact bond, sont des contrats qui ciblent le financement par la collectivité de programmes sociaux innovants faisant appel à l'investissement privé, la gestion du cahier des charges de l'action étant accordé à un organisme financier intermédiaire désigné pour collecter des fonds, de solliciter un opérateur pour sa mise en œuvre et son évaluation avec pour finalité, la récupération auprès de cette même collectivité d'une plus-value des sommes investies une fois l'action « réussie » (25).

(17) Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire parue au JO n° 176 du 1er août 2014.

(18) A. Tounes « L'entrepreneur : l'odyssée d'un concept » IAE de Rouen-GRECO, 2005 Cahier de recherche n° 03/73

(19) M. Da Fonseca « Conceptualisation théorique de l'entrepreneuriat social et solidaire : l'approche par les paradoxes » XXVIème conférence internationale de Management Stratégique Lyon 2017

(20) Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises Livre vert Commission européenne Direction générale de l'emploi et des affaires sociales Unité EMPL/D (juillet 2001)

Les premiers contrats à impact social français présentés en 2016 - Sauvegarde du Nord, Siel Bleu... - par la secrétaire d'Etat chargée de l'ESS ont suscité une levée de bouclier parmi les représentants du CAC et des professionnels militant donnant lieu à une série de textes remettant en cause leur utilité (25).

Pour un nouvel esprit d'entreprendre

Si effectivement la mécanique de marchandisation généralisée du social pose problème, la solution n'est pas de « substituer au marché un autre principe, elle est de combiner les principes afin que l'économie préserve une socio-diversité aussi vitale que la bio-diversité » (26). Si l'interaction entre l'économie et le champ des pratiques diversifiées du travail social semble inévitable, les professionnels ont su cependant s'adapter aux besoins des populations en proposant de nouveaux dispositifs d'insertion montrant leur capacité d'innovation car soumis, au même titre que les entrepreneurs, à agir dans un environnement concurrentiel mouvant et aux ressources contraintes. Si l'économie sociale et solidaire parie sur un rassemblement de ses forces « pour une plus grande capacité de transformation » (26), l'enjeu serait peut-être de redéfinir la place de chaque acteur du social et de ses spécificités en y réaffirmant les modalités de la relation d'accompagnement qui mobilise salariés, bénévoles et usagers autour de stratégies de co-développement, de travail en partenariat et en réseau.

Les dynamiques et propositions d'innovation collectives d'hier et d'aujourd'hui auraient également le mérite d'être regroupées sous la forme d'un recueil d'expériences - expériences institutionnelles et d'usagers militants - et faire l'objet d'une étude approfondie dans le cadre de laboratoires de recherche à imaginer entre les organismes de formation pluridisciplinaires et les acteurs de terrain pour une expérimentation concrète à décliner sur les territoires.

En s'appuyant sur l'attachement des professionnels aux valeurs d'utilité sociale de références, les établissements de grande envergure de l'ESS pourraient également valoriser en interne et en utilisant leur ressources propres, de nouveaux outils de management favorisant l'émergence des volontés et les idées des salariés eux-mêmes, imaginant au plus près des attentes

des publics, le lien entre l'idéal associatif et le monde économique.

L'enjeu s'annonce ici comme le défi d'entreprendre une nouvelle cohésion professionnelle capable de redonner une force politique au travail social et une nouvelle raison d'être.

(21) L'entreprise objet d'intérêt collectif : Rapport du 09 mars 2018 remis aux Ministres de la Transition Ecologique et Solidaire, de la Justice, de l'Economie et des Finances et du Travail par Nicole Notat et Jean-Dominique Sénard avec le concours de Jean-Baptiste Barfety inspecteur des affaires sociales.

(22) Rapport Sibille sur « l'investissement à impact social » remis le 25 septembre 2014 à Mme Carole Delga, secrétaire d'Etat chargée de l'Economie sociale et solidaire (ESS) par Hugues Sibille, vice-président du Crédit Coopératif et président du « Comité Français sur l'investissement à impact social »

(23) « Le vent nouveau de la Big Society » dans Le Monde Diplomatique « manière de voir » n°153 juin-juillet 2017 « Royaume-Uni de l'empire au brexit »

(24) XVe Rencontres du RIUESS Reims - 27 au 29 mai 2015 « La créativité de l'Economie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat ? » Axe 4 : Concentration et financiarisation dans l'ESS ? L'Investissement à Impact Social : vers une financiarisation de l'économie sociale et solidaire ?

(25) Ref. Ares (2015) Commission Européenne n° 5946494 - 18/12/2015

(26) J-L Laville, Cairn.info « Travail social et économie solidaire, vers un dialogue », Le Sociographe 2012/5 (Hors-série 5), p. 21-46.

« Je soussigné, Eric DRAVET, certifie que le contenu de ce document est le résultat de mon travail personnel. Je certifie également que toutes les données, raisonnements et conclusions empruntés à la littérature sont exactement rapportés, cités, mentionnés dans la partie références. Je certifie enfin que ce document, totalement ou partiellement n'a jamais été évalué auparavant et n'a jamais été édité ».