

## SENS DU TRAVAIL ET TRAVAIL DU SENS, ATOUS D'UNE ECONOMIE VIVABLE

Michel ADAM

Ndlr : Cet article est initialement publié dans l'ouvrage [L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET LE TRAVAIL](#) publié en juin 2013 sous la direction de Patrice\_BRACONNIER et Gilles\_CAIRE. Nous les remercions, ainsi que l'éditeur (Ed L'Harmattan) de leur autorisation à reprendre ici le chapitre 1 rédigé Michel ADAM. Entendre dans leur intelligible complexité ces étonnants 'Systèmes d'Action Collective' que sont aujourd'hui 'les Entreprises Sociales et Solidaires', riches de leur expérience multimillénaire, cela ne nous donne t il pas l'occasion d'un autre regard sur les ressources du 'Travailler Ensemble' ('*Working Together*') dont dispose l'humanité.

Aujourd'hui, de nombreux couples « orageux » (Edgar Morin, 2000, dit dialogiques) – travail/emploi, individu/groupe, production/consommation, dirigeant/dirigé - traversent, animent et questionnent l'économie sociale et solidaire comme lieu d'un travail humain en recherche d'une meilleure écologie, c'est-à-dire d'une meilleure gestion de ses interdépendances. Notamment avec l'horizon de plus en plus prégnant des contraintes climatiques, énergétiques, sanitaires, sociales, économiques. A cet égard, la démarche engagée par le LABO de l'ESS, fondé en 2008 par un « jeune » militant de 88 ans Claude Alphandéry, comme tentative de régénération des acquis de l'ESS a fait émerger des enjeux à la fois anciens – quelle gouvernance pour un travail vivable dans une entreprise vivante ? – et nouveaux – quelle prise en compte de la nécessité de développements plus durables respectant mieux la dignité des êtres humains ?

Essor du modèle associatif malgré les difficultés financières, redéveloppement des coopératives, invention de nouveaux statuts, hybridation des formes entre économie marchande « ordinaire » et ESS, développement de l'IAE comme interface effervescente entre l'économique et le social, plusieurs *modélisations heuristiques* permettent d'éclairer quelques facettes de ces phénomènes récents. Une lecture nouvelle et plus complexe de l'ESS et de ces « lieux où l'on entreprend » émerge, révélant des enjeux plus larges et plus actuels. Notamment sur les « différences » positives (atouts) et négatives (handicaps) avec les entreprises ordinaires, elles aussi traversées par d'énormes différences - de la TPE à la transnationale - si bien imagées par les trois étages de l'économie selon Fernand Braudel (1979).

Au rez-de-chaussée, la production autonome des individus et des ménages qui représente de 30 à 40% du PIB alors même qu'elle n'est pas comptabilisée officiellement. Des associations en sont souvent le support formel ou informel. Au premier étage l'économie de marché, la concurrence : les activités artisanales, le petit commerce, les TPE, les PME et les PMI qui favorisent la création de valeur ajoutée locale. Au sein de cet étage, l'ESS est un outil facile d'accès pour entreprendre collectivement avec peu de capital et pour répondre à des besoins ignorés par le marché. Tout en nouant des liens avec les entreprises classiques. Au second étage le capitalisme des multinationales, des trusts et des monopoles (publics ou privés) avec sa spéculation, ses banques, ses chasses gardées, soit des formes très prédatrices d'organisation économique.

Qui dit travail dit travailleur, qui dit entreprise implique une ou un entrepreneur. Au cours des années 1970, le phénomène du « drop out » ou fuite des jeunes diplômés, futurs cadres, hors du système économique dominant, a concerné près de 30 000 personnes (Guillebaud, 1975) - dont l'auteur de ce texte. Ils ont pour la

plupart entrepris de vivre et travailler autrement, « au pays » pour une partie d'entre eux ou dans un autre pays que le leur, mais en milieu rural la plupart du temps. Ce fut l'âge de l'autogestion (Rosanvallon, 1976), l'essor des pratiques alternatives (Léger - Hervieu, 1979) (Allan Michaud, 1989, Adam, 1984 et 2009) et le renouveau des SCOP (Chataignier - Le Filleul - Fabian, 1984).

Dans les années 2000-2005, pour de multiples raisons - crises économique, sociale, climatique, financière, morale, précarité du travail, faiblesse de l'emploi, modèles générationnels positifs des parents « soixante-huitards », etc. - le phénomène semble réapparaître : « *Le professeur de philosophie d'une école de commerce prestigieuse me disait un jour: « Mes étudiants sont constitués de trois groupes : les fous, qui marchent à fond dans le système, n'ont en vue que leur carrière et poursuivront la même logique sans état d'âme toute leur vie ; les interrogatifs, qui dès l'école s'interrogent sur le sens de tout cela et en particulier sur le sens aujourd'hui de l'action des entreprises classiques, chercheront plutôt à s'orienter vers des organisations à but non lucratif même s'ils y gagnent beaucoup moins ; enfin, le groupe le plus nombreux comme toujours, le marais, ceux qui prennent pour argent comptant ce qu'on leur enseigne et se retrouveront à quarante ans sur le divan d'un psychanalyste. »* (Calame, *Essai sur l'Oéconomie*, 2009, p.304).

Les discours des acteurs de ces changements personnels des années 1970 et les chartes des mouvements nés alors (CLBG, 1980) exprimaient clairement une volonté de *construire un autre rapport au travail et à l'argent*. Ce rapport se manifeste à nouveau avec ses différences d'époque et ses ressemblances : faire un travail qui ait du sens, dans lequel on se retrouve. Donc souvent l'inventer ou découvrir ce que d'autres ont déjà inventé et qui pourrait leur convenir. En un mot rencontrer ce qui se passe dans l'ESS, plus ou moins clairement perçu et nommé comme telle. Déjà à cette époque l'économie alternative se disait différente et écologique avant de se dire économie sociale. Puis les mots se sont rapprochés, certains ont disparu, d'autres ont duré, d'autres sont apparus, l'alternative a fait place au solidaire.

Ces changements sémantiques ne sont pas innocents et nous allons maintenant nous pencher sur cette question majeure du sens des mots que bien des confusions abîment ou noient dans un parler « médiatique » qui ne se questionne plus lui-même.

## **1. Ce que les mots veulent dire : le sens du travail dans l'emploi**

La question du travail dans ses multiples dimensions, est omniprésente aujourd'hui. Celui-ci commence à être reconnu comme un « objet » complexe, intime et vital, désiré, rejeté, pratiqué sans le savoir, nié, etc. Mais de quoi parle-t-on ? Il semble essentiel de remettre du sens sur les mots car « *Mal nommer les choses, c'est ajouter au malheur du monde* » disait Camus. Le travail et l'emploi sont constamment confondus par le grand public. Cette confusion néfaste stigmatise ceux qui sont « désemployés » (*disempleo*), elle empêche de trouver des solutions créatives à nos problèmes : le chômage de longue durée, celui des jeunes, l'orientation professionnelle, le stress dans l'emploi, etc.

Il est urgent aujourd'hui de revenir à la signification différente de ces deux mots, de distinguer le travail de l'emploi puis d'étudier leurs rapports complexes et surprenants. Enfin d'apprendre à les articuler<sup>1</sup> de façon innovante.

### *1.1. Le travail, objet intime, complexe et vital.*

Toutes les enquêtes le confirment. A partir de ses acceptions diverses dans le langage populaire, il se déploie dans 4 dimensions entrelacées (*complexiti*) issues des termes *labor* (la dimension effort), *opera* (la

---

<sup>1</sup> Ce qu'a esquissé Alain Supiot dans son ouvrage *Au delà de l'emploi*, Fayard, 1999

dimension transformation, création, fabrication), *opus* (la dimension résultat, ouvrage, oeuvre) et *trepalium* (la dimension contrainte, soumission). Une définition opérationnelle du travail est selon nous : *tout acte humain de transformation intentionnelle de la matière animée ou non, de l'information, des êtres humains.*

Chaque aspect a des effets positifs / négatifs : *labor* épuise mais est formateur physiquement et psychiquement ; *opera* valorise/dévalorise le plaisir et le sens de l'action, crée un sentiment du temps élastique (ça dure trop / on ne voit pas le temps passer) ; *opus* crée la fierté ou le rejet du résultat produit par soi ; *trepalium* contraint, socialise, normalise mais peut détruire. Comme le dit Edgar Morin (2000) : « *Nous sommes transformés par ce (et ceux) que nous transformons* ». D'où des précautions pédagogiques et éthiques :

- le dosage de ces 4 aspects diffère selon chaque situation de travail ;
- le travail commence, existe et finit en dehors de l'emploi : à l'école, dans la famille, à la maison, dans l'association, le syndicat, le parti, la formation...
- nul ne peut dire le vécu d'une situation de travail à la place de celui/celle qui la vit.

### 1.2. L'emploi, place sociale et lien juridique.

Le mot vient du latin *implicare* qui a engendré implication, mais aussi emplir, remplir et emplette. D'où le beau slogan *nos emplettes sont nos emplois !* Notre définition opérationnelle<sup>1</sup> est : *toute place que l'on occupe dans la société pour y effectuer un travail en échange d'une rétribution.* Le terme de place a une dimension spatiale et il confère à l'emploi une visibilité spatiale... et sociétale : si le travail est de l'ordre du *faire*, l'emploi est un *paraître*, au sens premier de être visible. J'entre tous les matins dans l'entreprise X ou Y, privé ou publique et à travers mon emploi, je parais socialement. A contrario, je n'ai plus d'emploi, je disparaîs de la société... et j'entraîne ma famille dans cette catastrophe ! Perte d'emploi, perte de soi, écrit D. Linhart (2002). L'emploi a bien sûr aussi une dimension juridique par le lien de subordination – archaïque et à réinterroger<sup>2</sup> – qui fait que je suis employé par Y pour un travail Z.

La lutte contre le chômage de masse a fait naître de nouvelles formes d'emploi : IAE, groupements d'employeurs (GE), coopératives d'activités et d'emploi (CAE), auto-entrepreneur... comme la pression des employeurs avait fait naître l'interim en 1970.

### 1.3. Les rapports complexes du travail et de l'emploi

Le travail est un contenu et l'emploi un de ses contenants : il est « la peau sociale » du travail et du travailleur. Edgar Morin, lors d'un congrès de SOS Amitié à Poitiers en 1993, a écrit fort justement : « l'emploi peut étoffer le travail comme il peut l'étouffer » Les interactions contenant-contenu sont nombreuses, on peut en relever une dizaine au regard du risque, du temps, du pouvoir, des relations, de l'image de soi, de la logique comptable, etc. (Adam, 2008). Elles ont des conséquences majeures dont les principales sont :

- le travail et l'emploi (le travailleur et l'employeur) sont et seront toujours deux positions irréductiblement *opposées, complémentaires et concurrentes* (dialogiques pour Edgar Morin), quel que soit le statut de

<sup>1</sup> proche de celle de Margareth Maruani et Emmanuelle Rey : « l'emploi est la traduction des activités laborieuses dans des cadres sociaux » (*Sociologie de l'emploi*, La Découverte, 1993).

<sup>2</sup> comme le fait Elisabeth Bost dans son livre *Aux entrepreneurs associés, les CAE*, éditions REPAS, 2011

l'entreprise. Dans une SCOP, on peut vivre tour à tour les deux positions selon la santé économique de l'entreprise. Dans tous les cas, ceci oblige à construire des compromis intelligents, à inventer des solutions satisfaisantes comme l'a fait Mary Parker Follet (Mousli, 2000).

- un/e créateur/trice d'entreprise transforme du travail en emploi, il/elle doit être soutenu/e, accompagné/e. C'est le métier nouveau qu'ont inventé les boutiques de gestion en 1980.

- le travail est un outil de redynamisation et de remotivation pour aller vers l'emploi, particulièrement chez les jeunes peu ou pas scolarisés ; c'est ce qu'ont inventé les entreprises d'insertion et autres SIAE à travers le tutorat d'insertion.

- il est vital de préparer sa retraite en repérant le ou les travaux (l'activité librement choisie) qui motiveront quand l'emploi aura disparu. De trop nombreux exemples témoignent de la difficulté de la transition.

- enfin en articulant, de façon nouvelle et créative, le travail dans sa mobilité de plus en plus attendue par les employeurs - et source de multi-compétences - avec l'emploi sécurisé par un CDI attendu par les travailleurs, les Groupements d'employeurs ont fait émerger en France puis en Europe une forme prometteuse dès lors qu'ils agissent à l'échelle d'un territoire assez grand, pays, bassin d'emploi et pour de multiples secteurs. M. Adam (2008) détaille les atouts et les perspectives prometteuses de cette formule collective nouvelle.

Mais la complexité de ce rapport contenant-contenu augmente et le modèle révèle sa dimension partielle et réductrice (comme pour tout modèle), dès lors qu'on reconnaît qu'employer est un vrai travail, comme le font les employeurs compétents et soucieux de bien gérer leurs « richesses humaines » - la GHRH ou gestion humaine des ressources humaines - et surtout les groupements d'employeurs, nés pour cette fonction et l'exerçant souvent de façon bien plus professionnelle que nombre de petits employeurs peu formés à ce travail.

Par ailleurs, travailler c'est s'employer soi-même avec plus ou moins de savoir-faire sur la gestion de ses propres ressources physiques et psychiques. Il n'y a plus distinction absolue entre extérieur et intérieur, mais une situation différente et complexe à chaque fois, se prêtant à une multiplicité de points de vue complémentaires et opposés à la fois, tous partiellement légitimes.

Emploi et travail forment donc un vrai couple avec ses joies et ses vicissitudes, ils sont liés pour le meilleur et pour le pire... Examinons les apports réciproques de chacun dans le couple ; prenons par exemple dans les descripteurs d'une situation de travail, la signification accordée à celui-ci par son auteur-acteur. Sur le versant de l'emploi, sélectionnons la perception subjective de sa rémunération par ce même travailleur. Et croisons ces deux variables subjectives, quatre quadrants apparaissent :

- une zone de « l'engagement » pour une cause où le sens donné à son travail est fort mais la rémunération perçue comme faible ;

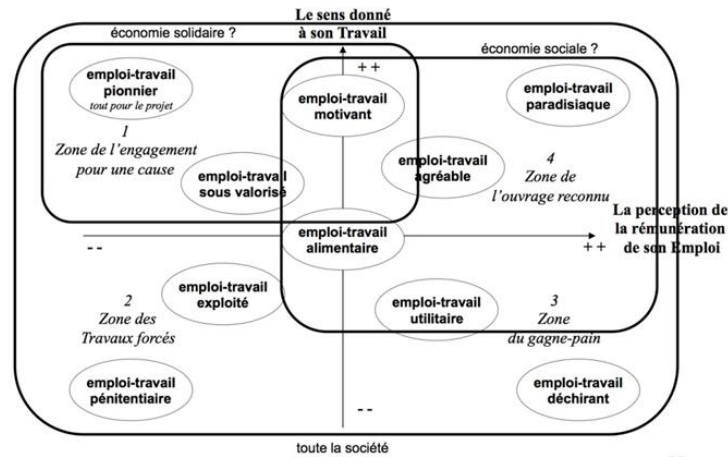
- une zone du « gagne-pain » où c'est l'inverse, soit une seconde zone paradoxale ;

- une zone des « travaux forcés », qui se passe de commentaires, mais hélas bien trop remplie aujourd'hui ;

- enfin une zone de « l'ouvrage » apprécié et reconnu y compris par la rémunération.

Une photo du couple en interactions

## La carte emploi-travail



On peut alors repérer à partir du vécu de chacun et de son histoire professionnelle une dizaine de situations types, vécues et/ou observées par l'auteur. Dont certaines sont particulièrement motivantes et d'autres dangereuses dès lors qu'on y « séjourne » longtemps, comme l'emploi-travail « pénitentiaire » et l'emploi-travail « déchirant » du schéma.

On peut également tracer son parcours dans l'emploi-travail, ce que l'on peut appeler sa carte emploi-travail, un outil de libération de la parole et du récit de vie lors d'un travail de bilan de compétences<sup>1</sup>.

Sur la carte générique initiale, il est tentant d'essayer de circonscrire des périmètres (approximatifs) liés aux emplois-travail rencontrés : dans l'économie solidaire, récente et fragile, où la motivation domine dans l'euphorie des lancements et le souci de l'économie et de la rémunération n'est pas encore primordial ; dans l'économie sociale plus solidement installée mais déjà plus banalisée notamment dans ses grandes institutions coopératives ou mutualistes ; et dans la société toute entière dans son extrême diversité.

Concluons cette première partie. La distinction entre travail et emploi permet de les réarticuler, de les conjuguer de très nombreuses façons, elle est particulièrement féconde et devrait être portée par le plus grand nombre d'acteurs concernés, syndicats d'employeurs et de salariés, secteurs de la formation et de l'insertion, pouvoirs publics, médias. La question du sens en est réactivée, tant il est vrai que selon l'expression de Jean-Louis Le Moigne, le travail est « une activité finalisée finalisante » (Genelot, Avenier, 2012).

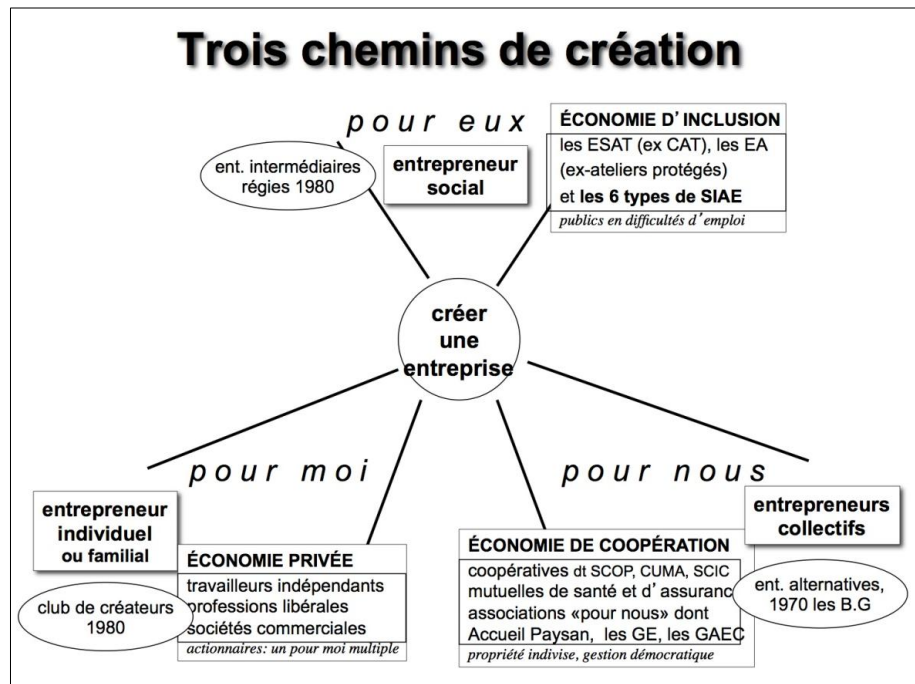
## 2. La boussole du sens dans la création d'entreprise

<sup>1</sup> D'autres cartes emploi-travail peuvent être construites en sélectionnant d'autres variables, comme l'a fait Serge Paugham (2000) dans son étude sur l'intégration professionnelle chez les salariés du Montmorillonnais ; il croise satisfaction au travail et stabilité dans l'emploi.

Une des formes particulières du travail dans son rapport à l'emploi est en tout premier lieu la transformation de son travail en emploi à travers le processus de création d'une entreprise, fut-elle dans un premier temps le fait d'une seule personne. Cette transformation entreprenante rend l'entreprise créée très précieuse et en fait le lieu effervescent des rapports complexes que nous venons de survoler. Notre expérience et l'observation nous ont montré que cette création, cette genèse peut se concrétiser selon trois modes distincts.

### 2.1. La création pour moi, pour nous, pour eux

Trois chemins différents, trois grandes modalités de création d'une entreprise sont à l'œuvre dans notre société et facilement observables si l'on y prête attention... car les médias ne leur font pas la part égale.



Soit on s'auto-organise seul et on crée son entreprise (au sens large, y compris l'auto-emploi) pour soi (et sa famille) ; c'est l'initiative individuelle, elle engendre l'économie qualifiée de privée. Le terme n'est pas heureux car il évoque une opposition avec l'économie publique oubliant d'autres formes d'économie que sont celles du don, de la redistribution, de la coopération (Polyani, 1944, Laville, 1999). Les formes juridiques de cette création 'pour soi' sont multiples et concernent fortement les secteurs de l'agriculture, du commerce, de l'artisanat, du travail indépendant, des professions libérales, etc. La toute dernière forme est le statut d'auto-entrepreneur, qui n'est pas sans poser de nombreux problèmes.

Même l'utilisation du statut de SARL relève de ce type 'pour soi' dès lors que l'un crée son emploi quand l'autre n'est qu'un apporteur de capitaux. Ainsi dans les années 1980, une nouvelle génération se manifeste en se regroupant dans des clubs de créateurs et fonde un mouvement national de clubs de créateurs<sup>1</sup>. Remarquons également que le don n'y joue qu'un rôle peu reconnu par le travail des conjoints dans des secteurs comme l'agriculture et le commerce et l'artisanat.

<sup>1</sup> « Les clubs de créateurs, un nouveau compagnonnage », in *Les Réseaux de la création* (2<sup>e</sup> partie), *Défis*, n° 21, 1985.

Second chemin, on s'assemble et à plusieurs on crée une entreprise 'pour nous' devenant ainsi des entrepreneurs collectifs. Un projet commun se concrétise alors par et dans la collaboration, sous les statuts bien connus de l'association, de la mutuelle ou de la coopérative aux nombreuses déclinaisons. Nous appelons cette seconde économie et ses formes variées une *économie de coopération*. Le don y joue un rôle non négligeable à travers le bénévolat. Son renouveau dans les années de l'après 68 a fait naître une économie qualifiée alors de parallèle ou d'alternative, qui rejoindra ensuite l'économie sociale en l'interpellant sur ses modes de fonctionnement.

L'association ne relève cependant pas toujours de ce type tant le statut permet de modèles différents. Mais des associations comme Accueil Paysan qui groupe des paysans hébergeurs, les groupements d'employeurs, les associations sportives ou culturelles 'closes', à consommation fermée c'est-à-dire réservées à leurs seuls adhérents, sont assurément de ce type. Très nombreuses, Dan Ferrand-Bechmann (2000) les appelle des *associations mutualistes*.

Les mutuelles de santé et d'assurance en sont des acteurs importants et très visibles, ce qui ne veut pas dire que le sentiment du 'pour nous' soit très fort, car il peut se diluer dans les arcanes d'une organisation devenue très grande et peu chaleureuse.

Le cas des coopératives est lui aussi éclairant : le 'pour nous' y est à chaque fois différent, il s'agit du 'nous les consommateurs' de denrées ou de crédits (les banques coopératives) ou 'nous les producteurs' (salariés ou artisans, pêcheurs, transporteurs), 'nous les fournisseurs', etc. Seule la récente société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) marie plusieurs de ces types et associe différentes parties prenantes autour de la même table pour gouverner l'entreprise, le 'nous' est un ensemble de plusieurs nous, ce qui introduit déjà les 'eux', les autres catégories que la mienne. On s'approche du troisième chemin.

Il est en effet possible de créer une entreprise 'pour eux', pour d'autres que soi et notamment des personnes peu capables de s'insérer seules dans l'emploi ordinaire. Ces entrepreneurs sociaux ont ainsi fait naître des entreprises appelées intermédiaires (aujourd'hui dites d'insertion) ; elles furent fondées par des travailleurs sociaux dans les années 80 pour des personnes plutôt jeunes et marginalisées, sortant de prison ou d'hôpital psychiatrique et ne trouvant pas d'entreprises ordinaires désireuses de les accueillir.

Ce phénomène d'éco-organisation - dans le champ économique - a vu le jour, lui aussi dans les années 80 ; il n'a pas cessé aujourd'hui prenant jusqu'à 7 formes différentes<sup>1</sup> au sein du secteur qu'on a appelé maladroitement l'IAE ou insertion par l'activité économique ; en oubliant de dire IAE *de production*, la consommation étant aussi une activité économique, indispensable pour tout système vivant ! Parler *d'insertion par le travail* (en acceptant cette fois le raccourci de fusion entre travail et emploi) est bien plus évocateur car cela révèle que les chemins « classiques » de l'intégration par les formations initiale et continue n'ont pas fonctionné et qu'un autre chemin existe, une troisième chance.

Nous sommes cette fois devant les manifestations d'une *économie d'inclusion* et de lutte contre les exclusions sous toutes leurs formes. Une observation attentive de notre société révèle que dès les années 1975, la création des centres d'aide par le travail (CAT) et des ateliers protégés (AP) - devenus respectivement ESAT et EA, établissements et services d'aide par le travail et entreprises adaptés - relevaient déjà de cette économie, avec des budgets conséquents mais avec une visibilité paradoxale : oui ces structures d'aide aux

<sup>1</sup> respectivement désignées par les sigles AI (association intermédiaire), EI (entreprise d'insertion), RQ (régie de quartier), ACI (atelier et chantier d'insertion), ETTI (entreprise de travail temporaire d'insertion), GEIQ (groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification), ARE (atelier de réentrainement à l'emploi).

personnes handicapées étaient utiles et de plus en plus nombreuses<sup>1</sup> mais marginales vis-à-vis de l'économie ordinaire. On pensait peu cette pluralité concrète, même si le droit à la différence commençait à remuer les consciences et les structures sociales.

## 2.2. *Un modèle ternaire et de riches interactions tant éthiques que techniques*

Une modélisation ternaire apparaît. Trois pôles éthiques en résonance avec les trois valeurs qui font la devise de notre pays, et la mise en avant plus forte dans chacun des pôles de la liberté individuelle ou de l'égalité ou de la fraternité ; en sachant que chacune sans les deux autres peut faire des ravages. Et que les façons de repérer ces trois dominantes sont multiples ; en les nommant dans le langage de ceux qui préfèrent un pôle plutôt qu'un autre, apparaissent les termes de responsabilité individuelle, équité, et solidarité ; avec Pierre Rosanvallon (2011) trois formes d'égalité, l'égalité des chances, l'égalité des pouvoirs et celle des affections.

Mais ce sont tout autant trois chemins-processus distincts car juridiquement balisés par des statuts ou des dispositions réglementaires. Une lecture attentive et en contexte de cette modélisation tripolaire fournit alors de nombreux éclairages et leurs riches conséquences.

La première est de modifier le périmètre de l'économie sociale et solidaire : elle n'est plus uniquement une économie de la coopération avec les règles de la double qualité, elle inclut une économie de l'inclusion, soit une unité nouvelle et complexe dans la diversité... comme la devise de l'Europe ! La maison de l'ESS a maintenant deux portes, il lui faut coopérer et faire coopérer pour inclure, mais tout autant inclure pour coopérer et faire coopérer. L'économie de la réparation qui naît de cette seconde fonction a du mal à être reconnue tant l'économie sociale installée a peur de se voir confinée au rôle de la voiture balai du système économique dominant. Oubliant par là d'une part que la réparation est un concept écologique utile, du plombier au chirurgien et d'autre part que tout le secteur de l'action sociale et médico-sociale est concerné dans ce champ par de très nombreuses et très grosses associations employeurs.

Seconde conséquence, des interactions nombreuses existent deux à deux entre les pôles. Qu'il s'agisse de Darty aidant Emmaüs à lancer les entreprises d'insertion du réseau ENVIE sur le recyclage d'appareils ménagers, de PME qui se groupent pour construire avec le Crédit Coopératif une coopérative de crédit ou de la MACIF aidant les structures d'insertion par sa fondation, les exemples se multiplient.

Troisième conséquence, le modèle montre bien comment chaque pôle joue un rôle essentiel, une fonction sociétale utile, le droit à l'initiative créatrice, la fonction de partage égalitaire et le souci de l'insertion dans l'emploi de chacun, ce droit constitutionnel qu'on oublie massivement... Un rôle essentiel donc pour chaque pôle mais partiel, car ces trois fonctions sont à la fois légitimes et utiles. C'est leur combinaison au sein d'une économie plurielle de fait, mais pas encore bien assumée en droit, qui apporte un plus à la société, celui d'une économie vivable et vivante. Ces légitimités multiples mais partielles de chaque pôle appelle un principe de légitimité plurielle qui peut s'énoncer ainsi : « chacun a le droit de cité, mais nul ne peut se prendre à lui tout seul pour la cité ». Soit un fondement d'une économie vraiment plurielle.

Rappelons au passage que le statut ne dit pas la gouvernance concrète, il la facilite seulement en exprimant le projet des fondateurs. Ainsi quatre modèles de gouvernance différents peuvent se rencontrer au sein de la même formule juridique, la SCOP, dans le même champ d'activité, le conseil et la formation (Adam, 2009).

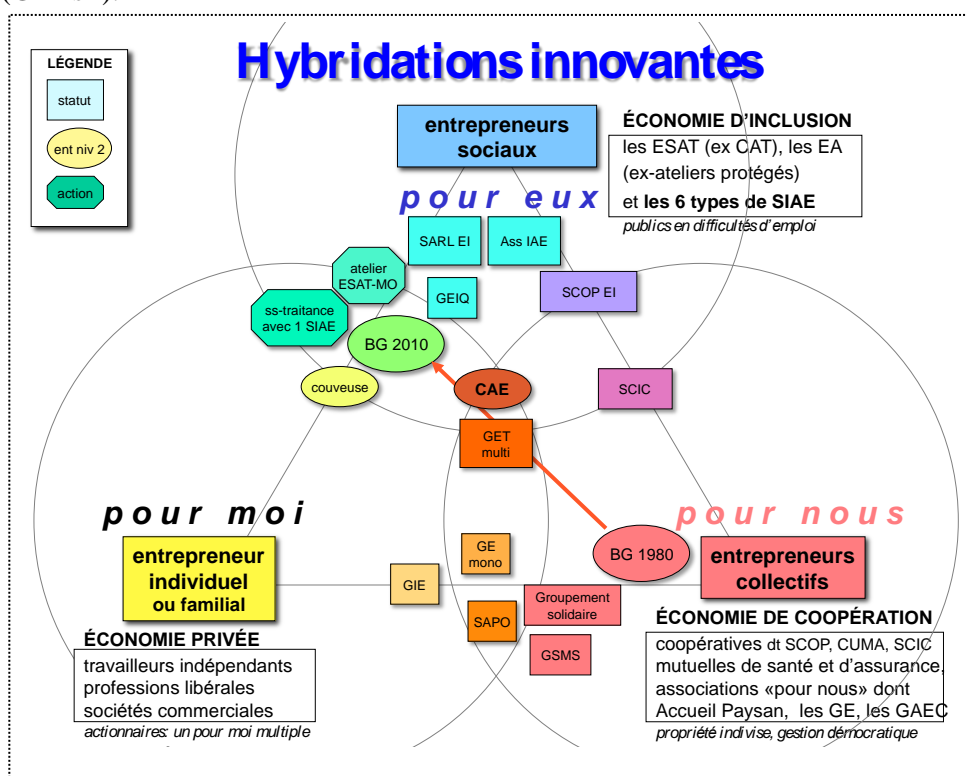
---

<sup>1</sup> plus de 500 000 personnes en 1999



Quatrième conséquence, des évolutions voire des dérives sont toujours possibles d'un pôle à l'autre. Une entreprise plus collective peut devenir plus personnelle tant les phénomènes de pouvoir sont prégnants dans la gouvernance et réciproquement une entreprise 'pour soi' peut devenir plus collective par choix ou par reprise. Edgar Morin (1990) rappelle que « tout ce qui ne se régénère pas dégénère, il faut sans cesse pour maintenir un acquis le régénérer. »

Cinquième conséquence : des hybridations innovantes se multiplient depuis les 30 dernières années avec une accélération récente. La carte ci-dessous positionne différentes formes juridiques d'entreprises ou des actions-dispositifs mis en œuvre par les acteurs concernés pour marier deux pôles voire trois en fonction de leur projet. Les formules les plus prometteuses dans cette direction sont aussi les plus complexes et les plus fragiles comme la coopérative d'activités et d'emplois (CAE) ou le groupement d'employeurs multisectoriel de territoire (GEmST).



Lecture du schéma : Les rectangles désignent des types de statut d'entreprises comme le groupement d'intérêt économique (GIE), la société anonyme à participation ouvrière (SAPO), le groupement d'employeur mono-sectoriel (GE mono) ou multi sectoriel de territoire (GET multi), le groupement social et médico-social (GSMS), la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), la société coopérative ouvrière de production (SCOP), la société à responsabilité limitée (SARL) auquel vient s'ajouter éventuellement une des 7 fonctions d'insertion, ainsi la SCOP EI ou la SARL EI, etc. Les ellipses désignent des entreprises de niveau 2 c'est-à-dire génératrices d'entreprises comme la boutique de gestion (BG), la couveuse d'entreprise, la coopérative d'activités et d'emplois (CAE), des organisations au sens de la sociologie des organisations tandis que les actions de la légende sont des activités spécifiques de partenariat entre entreprises de type différent, un atelier interne ouvert à des personnes reconnues handicapées, une sous-traitance etc.

2.3. La partie contient le tout et les trois types sont aussi dans l'entreprise elle-même

Une propriété particulière de ce modèle tripolaire est son caractère hologrammatique<sup>1</sup>. Il est facile pour qui, créateur ou pas, a vécu en entreprise privée marchande lucrative ou non, ou même en entreprise publique, de repérer que les trois pôles du ‘pour moi’, ‘pour nous’, ‘pour eux’ prennent du sens aussi à l’intérieur de l’entreprise ; ils caractérisent des points de vue complémentaires et opposés en partie dans son fonctionnement.

Dans l’entreprise, chacun voit d’abord midi à sa porte, à savoir les choses de son point de vue propre, qu’il soit fondateur ou dirigeant non fondateur, cadre ou salarié/e de base, administrateur (bénévole ou non) et cette vision ‘pour soi’ engendre à son tour un ‘pour nous’ lié à cette place et tout aussitôt un ‘pour eux’ des autres places (la direction pour les salariés, les salariés pour les actionnaires, etc.) sans oublier les clients sans lesquels l’entreprise n’existe plus et enfin le reste du monde extérieur, biophysique et humain proche et lointain.

Ainsi se construit dans un triple mouvement une unité vécue, la sienne propre, une unité perçue dans l’altérité interne de l’équipe ou des ‘pour nous’ plus largement – c’est toute la force de la culture d’entreprise quand elle agrège bien la diversité de ces pour moi en un pour nous, au risque d’une certaine fierté arrogante vis-à-vis de l’extérieur - et enfin une altérité externe des ‘pour eux’. Plus étrange et parfois étrangère... Notamment dans les services publics et les très grandes entreprises. On a beau dire le client est roi, il se sent souvent peu considéré...

L’entreprise vivable et vivante ne serait-elle pas alors celle où la gouvernance tente de tenir compte des trois points de vue ? Ce qui n’est jamais définitivement acquis, ni même garanti par des statuts et autres règlements ou procédures qualité. Si l’ESS n’en a pas le monopole, soyons lucides, elle a par contre de très nombreux atouts statutaires facilitateurs d’une bonne gouvernance.

Dans ce but, un levier à plusieurs poignées est constitué par les bilans. Les trois pôles internes à l’entreprise et leurs interactions incessantes se jugent à l’aune des bilans de plus en plus nombreux aujourd’hui qui tendent à l’évaluer. *Le bilan économique* est le ‘pour moi’ de l’entreprise et le souci du maintien économiquement viable de chaque ‘pour soi’ dans l’entreprise. Le ‘pour nous’ est investi par *le bilan social*, réservé pour l’instant aux grandes entreprises de plus de 500 salariés, mais aussi par *le bilan coopératif* dans les coopératives. Le ‘pour eux’ est construit d’une part par le *bilan environnemental* vu comme un respect des êtres vivants humains et non humains à l’intérieur et tout autant à l’extérieur de l’entreprise ; tandis que *le bilan d’insertion* dans les entreprises éponymes révèle le degré de prise en compte efficace du projet de ces structures pour eux les personnes accompagnées durant un temps déterminé vers l’emploi ordinaire. Un *bilan du tutorat* pour les apprentis et autres contrats de professionnalisation relève du même registre. Enfin au centre, c’est-à-dire au carrefour des trois pôles, se situe les tentatives plus riches et plus complexes que constitue la mise en œuvre du *Bilan Sociétal* © du CJDES, de la *Performance Globale* du CJD, de la RSE, de la norme *ISO 26000*.

On le voit bien sur ces outils, les méthodes pour investiguer la dynamique de chaque pôle s’enrichissent tous les jours. Mais les outils ne remplacent pas les relations entre personnes au travail dans l’emploi, la parole régulièrement libérée dans des formes pertinentes reste un atout majeure de la gouvernance pour permettre que le travail ait du sens pour chacun et que chacun puisse dire le sens de son travail. Car comme le disait Jean

<sup>1</sup> Le phénomène de l’hologramme, déjà pressenti depuis très longtemps, a été mis en lumière par la physique moderne dans les années 1950 avec la découverte du laser ; il permet de constater que la partie d’un système contient le tout (en réduction) de ce système, ce que montre une photo hologrammatique à nos yeux incroyables ! Ainsi la cellule et son ADN peut-elle régénérer l’être vivant tout entier (clonage). Montaigne écrivait en 1555 : « tout être humain porte en lui la forme entière de l’humaine condition » *Essais III, 9*

Monnet (Adam, 2011), « le sens de l'action se perd constamment dans l'accomplissement de l'action ». A fortiori si la pression économique est puissante. Des lieux de parole et des temps de parole sont irremplaçables. Justement parce que le travail est « une activité finalisée finalisante » (Jean-Louis Le Moigne). Chacun/e a quelque chose à en dire...

### **Conclusion : les enjeux polysémiques du sens**

Le travail du sens, signification et direction à la fois, d'une part ce que je pense de ce que je fais là où je suis et d'autre part où je voudrais aller, produit un phénomène très intense au cœur du travail humain, a fortiori dans l'emploi-travail si chronophage et si socialisant, donc au sein de toute entreprise.

Ce sens, chacun le perçoit (par ses sens éveillés), le sent et l'exprime à sa mesure. Ainsi le communiquent ces trois maçons du Moyen Age rencontrés par un voyageur qui les interroge sur leur activité. L'un dit « j'empile des briques », l'autre « je monte un mur », le troisième « je construis une cathédrale ». Chacun voit midi à sa porte et toutes les portes sont singulières.

Entreprise est un terme qui n'a pas que le sens étriqué aujourd'hui devenu dangereux – voire toxique ? - du Medef comme lieu visant exclusivement un profit financier, lui-même exclusivement réservé aux seuls actionnaires, mais bien plus largement comme un lieu où des humains rassemblés créent des richesses – des utilités relatives - par leur travail dans un emploi, en transformant la nature pour le meilleur et pour le pire, donc lieu *d'une double transformation* puisque s'y joue aussi la transformation de soi, formation et déformation à la fois. On n'est pas impunément pendant des années menuisier, infirmière, comptable, vigneron, etc. sans en être profondément imprégné. « Nous sommes transformés par ce que nous transformons » (Morin). Et par *ceux* que nous transformons pourrait-on ajouter. D'où un double attachement à l'entreprise durant le temps long de la vie professionnelle, un lien à la fois affectif et juridique et ses conséquences redoutables quand le lien se brise sans précaution.

Refonder le travail, permettre à chacun de lui donner du sens, son sens, c'est donc aussi refonder l'entreprise et sur ce chemin, l'économie sociale et solidaire, malgré ses dérives et ses échecs, en partie grâce à eux (Dacheux, 2012), ouvre des voies prometteuses si elle n'oublie plus la nature au sens le plus large, menacée et menaçante, et qu'elle devient pionnière d'un développement durable orienté vers les emplois. Des voies prometteuses dès lors qu'elle pratique ses valeurs en actes et plus en simple déclaration, qu'elle s'ouvre aux autres acteurs des territoires où elle se développe car elle est largement non délocalisable. Et en prouvant que la coopération est bien plus qu'un statut utile, mais un processus vital aujourd'hui à tous niveaux pour la plupart de nos problèmes. Même les entreprises ordinaires et leurs mouvements (CJD, CGPME, etc.) commencent à s'en rendre compte.

Le savoir coopérer et le savoir-faire coopérer deviennent des leviers de l'avenir. Un proverbe saintongeais le dit bien, « le plus gros brin de chanvre, ne saurait faire un cordage ».

### **Bibliographie**

Adam M. (1984), *Histoire des pratiques alternatives*, Réseaux Espérance

Adam M. (2008), *L'Association, image de la société*, L'Harmattan, 2<sup>e</sup> édition revue et augmentée.

Adam M. (2009), *Réinventer l'entrepreneuriat – pour soi, pour nous, pour eux*, L'Harmattan

- Adam M. (2011), *Jean Monnet citoyen du monde, la pensée d'un précurseur*, L'Harmattan
- Adam M. (2012), Le Tout et la partie, ou l'économie sociale et solidaire aux prises avec la complexité, éditorial de *l'Inter-Lettre Chemin faisant*, n°59, du Réseau Intelligence de la Complexité
- Allan Michaud D. (1989), *L'avenir de la société alternative, les idées 1968-1990...*, L'Harmattan
- Braudel F. (1979), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVe-XVIIIe siècle*, Armand Colin
- Chataignier A., Le Filleul M., Fabian M. (1984), *Le renouveau des SCOP*, Syros
- Comité de Liaison des Boutiques de gestion (CLBG) (1980), *Charte des BG*
- Dacheux E. (2012), *Principes d'économie solidaire*, Ellipses
- Ferrand-Bechmann D. (2000), *Le métier de bénévole*, Anthropos
- Genelot D., Avenier M.-J. (direction) (2012), *Agir et penser en complexité, avec Jean-Louis Le Moigne - Témoignages de mises en actes*, L'Harmattan
- Guillebaud J.C. (1975), *Jeunesses en rupture, dupes ou prophètes ?* Autrement n°2
- Laville J-L., (1999), *Une troisième voie pour le travail*, Desclée de Brower
- Léger-Hervieu B. (1979), *Au fond de la forêt l'Etat*, Seuil
- Linhart D. (2002), *Perte d'emploi perte de soi*, Érès
- Morin E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*, ESF
- Morin E. (2000), *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Seuil
- Mousli M. (2000), *Mary Parker Follett pionnière du management*, Cahier du LIPSOR, série recherche n°2
- Paugham S. (2000), *Le salarié de la précarité : les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, PUF
- Polyani K. (1944), *La grande transformation*, Gallimard, ed. française 1983
- Rosanvallon P. (1976), *L'âge de l'autogestion*, Seuil
- Rosanvallon P. (2011), *La société des égaux*, Seuil