



## Conférence donnée au cours de la session 2013 des Semaines sociales de France "Réinventer le travail"

### Les ressources de l'économie sociale et solidaire

Françoise Bouchaud  
Elena Lasida

#### Elena Lasida<sup>1</sup>

Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire ? La question pourrait paraître banale, mais elle fait l'objet de nombreux débats, car il n'y a pas de définition officielle. On pense généralement à une multiplicité de pratiques très diverses : commerce équitable, micro-crédit, tourisme solidaire, échange de savoirs, jardins communautaires, monnaies sociales, etc. Qu'y a-t-il de commun entre ces pratiques ? Pour certains, c'est le fait qu'elles répondent toutes à une question d'exclusion sociale : le commerce équitable donne au petit producteur du Sud un accès au marché international, le micro-crédit permet aux personnes exclues du crédit bancaire classique de pouvoir en bénéficier, etc. C'est une des approches possibles, qui en fait une économie pour les pauvres, une économie parallèle pour les exclus du système. On trouve aussi la position inverse : ce qui va l'identifier, c'est sa différence, le fait qu'elle s'oppose au système dominant et agit autrement. L'économie sociale et solidaire (ESS) serait alors un modèle économique alternatif au système capitaliste. À mon avis, ce n'est ni l'un ni l'autre, ni une économie pour les pauvres, ni une économie alternative.

Ce n'est pas une économie réparatrice et palliative qui s'occupe de ramasser tout ce que le système éjecte, mais une économie qui possède une capacité de transformation sociale. Cette capacité de transformation n'est pas celle d'un système prédéfini qui s'oppose au système dominant et vise à le remplacer. Sa force de transformation est celle de l'engendrement, du radicalement nouveau qui naît au milieu du vide, celle de la vie qui jaillit là où on ne voit que de la mort. Sa force est dans la fécondation lente et progressive, plutôt que dans l'opposition nette et brutale. Elle naît dans le manque, elle naît du manque, non pas pour le combler, mais pour faire émerger du nouveau. Sa force est dans l'inattendu plutôt que dans le préconçu. Elle sollicite la capacité de se laisser surprendre et déplacer plutôt que celle d'imposer ce qu'on croit bon a priori. Elle fait place à l'imagination, fourmille de créativité, elle tâtonne, elle explore, elle essaie. Elle transforme non parce qu'elle a trouvé la solution, mais parce qu'elle fait un double pari : celui de la créativité humaine, car elle révèle une capacité inouïe chez l'être humain à faire émerger du nouveau ; et celui du collectif, de la réciprocité, de la collaboration, de la co-élaboration ; elle croit que un plus un égale trois.

Cela résonne avec les nouveaux possibles évoqués à propos de l'économie classique. Jean-Paul Betbèze affirmait que, pour sortir de la crise, il fallait renforcer la coopération et la proximité au niveau des territoires. Dominique Méda suggérait que la crise est une opportunité pour penser de nouvelles formes de partages de l'emploi et un autre type de croissance. La nouveauté portée par l'ESS fait écho à ce qui apparaît aujourd'hui comme porteur de promesses dans l'économie classique.

Comment cette capacité de transformation se traduit-elle au niveau de l'emploi et du travail ? Quels sont les germes de nouveauté qu'apporte l'ESS à ce niveau ? Au niveau de l'emploi, elle se démarque de l'économie classique. Elle représente aujourd'hui plus de 10 % de la masse salariale et offre un vivier d'emplois pour les prochaines années – il y a 600 000 emplois à renouveler d'ici 2020 à cause des départs en retraite. Elle a surtout montré qu'elle était capable de créer plus d'emplois que l'économie classique. En 2012, l'emploi dans l'ESS a

---

<sup>1</sup> Elena Lasida est professeur en sciences sociales.

progressé de 0,3 % alors que le reste de l'emploi privé accusait une baisse de 0,2 %. Sur les 10 dernières années, la différence est encore plus grande : l'ESS a créé 440 000 nouveaux emplois, soit 23 %, alors que le reste a augmenté de 7 %. C'est donc une source d'emplois aujourd'hui et pour l'avenir.

## **Réinventer le travail**

### **Penser le travail autrement**

Plus profondément, l'ESS nous permet de penser le travail autrement. Quand on parle du travail en ESS, on fait référence à un secteur large qu'on appelle l'insertion par l'activité économique, qui s'est beaucoup développé ces dernières années et a généré différents types de structures : entreprises d'insertion, ateliers et chantiers d'insertion, régies de quartier. Je voudrais souligner trois nouveautés qui apparaissent liées aux structures créées dans ce secteur.

*1. Première nouveauté* : l'ESS dit quelque chose sur le sens donné au travail. Elle dit qu'il ne se réduit pas à l'activité rémunératrice, à un simple moyen de gagner sa vie, mais qu'il est un lieu d'existence individuelle et sociale et qu'il reconnaît à chacun une capacité singulière de contribuer au bien commun et au bien vivre ensemble. L'insertion par l'activité économique, ce n'est pas tellement du travail pour ceux qui n'en ont pas, mais plutôt du travail qui révèle et reconnaît la capacité créatrice de l'individu. C'est ce que Françoise Bouchaud appellera un droit pour tous et un parcours de vie pour chacun.

*2. Deuxième nouveauté* : l'ESS dit quelque chose sur le marché du travail, sur la relation entre l'offre et la demande de travail. La demande vient des entreprises qui vont acheter de la force de travail pour réaliser leur activité. Les personnes qui veulent travailler sont l'offre de travail, elles vont vendre leur force de travail. Dans le marché du travail classique, c'est la demande qui va déterminer quelles sont les compétences nécessaires et c'est l'offre qui va s'adapter aux conditions de la demande. L'ESS inverse cette logique : le point de départ n'est pas la demande, mais l'offre, on va examiner les compétences de la personne et adapter le poste. Ce n'est pas la personne qui s'adapte au poste, mais le poste qui s'adapte à la personne. Ce qui a pour conséquences de faire émerger de nouvelles compétences et de passer d'une réciprocité pensée uniquement en termes monétaires à une réciprocité plutôt relationnelle et qualitative. Cette inversion a trois types de conséquences :

- on passe des « savoir-faire » prédéfinis à la reconnaissance de nouvelles compétences ;
- on passe d'une réciprocité monétaire (on échange en fonction du prix de la main d'œuvre, chaque niveau de qualification correspond à un niveau de salaire) à une réciprocité relationnelle et qualitative (chacun apprend de l'autre) ;
- on passe d'une logique concurrentielle à une logique coopérative, une logique de projet collectif.

*3. Troisième nouveauté* : on observe la création d'une appartenance commune, directement liée au territoire. Dans l'économie classique, le territoire apparaît plutôt comme, d'une part, un réservoir de ressources, qui fournit du capital, du travail, des ressources naturelles et, d'autre part, un marché dans lequel on va vendre ses produits. L'ESS a une autre approche du territoire, qui apparaît comme un lieu où se construit la vie avec d'autres. L'ESS est en ce sens porteuse d'innovation sociale, c'est-à-dire de nouvelles formes de vivre-ensemble. Trois nouveautés sont ainsi à souligner :

- l'ESS crée de nouvelles formes de mutualisation et de mise en commun, où le partage est vécu non pas comme une contrainte au bien-être individuel, mais comme un moyen de révéler et de développer les capacités de chacun ;
- l'ESS suscite de nouvelles formes d'action collective et de partenariat entre les différents types d'acteurs d'un territoire - les habitants, le pouvoir public et les entreprises. Au-delà des relations traditionnelles avec l'État (fournisseur des subventions) et avec l'entreprise (à travers le mécénat), on voit apparaître de nouveaux types de partenariats et d'entreprendre ensemble ;
- l'ESS développe de nouvelles formes de reconnaissance de la contribution de chacun à un projet commun, au-delà de la reconnaissance monétaire, c'est-à-dire du salaire.

En conclusion, je dirais que l'ESS peut être conçue comme une ressource pour créer de l'emploi, mais surtout qu'elle permet de penser autrement le travail, comme un lieu d'engendrement, de révélation et de déploiement des capacités créatrices de l'humain et du social.

**Antoine d'Abundo**<sup>2</sup> : Françoise Bouchaud, des millions de personnes sont éloignées du travail. Vous vous battez contre cette situation notamment grâce à ce projet EPIDA que vous allez nous présenter.

### **Françoise Bouchaud**<sup>3</sup>

Le Secours Catholique, dont le cœur de métier est d'accueillir des personnes en difficulté, ayant constaté que 80 % des personnes accueillies sont exclues de l'emploi, s'est saisi de cette question depuis de longues années. En témoignent les nombreuses créations de structures d'insertion par l'activité économique (IAE) créées et portées par le Secours Catholique dès le début des années 80.

Ces structures permettent à des personnes de retrouver un travail ou d'y avoir accès pour la première fois. Mais force est de constater, notamment en période de pénurie de l'emploi, qu'après un passage de deux ans (souvent réduit à 18 mois aujourd'hui), à l'issue d'un premier contrat, les personnes se retrouvent sans activité ou sans emploi durable. Pour dépasser ce blocage, nous avons imaginé que l'Insertion par l'activité économique (IAE) et l'Économie sociale et solidaire pouvaient créer des emplois durables.

C'est ainsi que le Secours Catholique s'est engagé, avec l'appui du ministère de la Cohésion sociale et celui du Travail et de l'emploi, à mener l'expérimentation EPIDA (expérimentation des parcours d'insertion à durées adaptables) visant à explorer des voies et moyens pour maintenir durablement les personnes dans l'emploi. Cette expérimentation, démarrée en 2011, est toujours en cours, mais d'emblée je voudrais revenir sur cinq points importants sur lesquels nous avançons et qui rejoignent les propos entendus ici.

Première chose essentielle : il faut absolument sortir les personnes exclues de l'emploi de l'injonction qui leur est faite de trouver du travail et un emploi, sachant qu'en face on n'est pas en capacité d'en proposer à tous. Cette injonction contribue à abaisser les personnes et à leur faire renoncer à leur force créatrice. Le travail est un droit, pas nécessairement un droit opposable, mais c'est un droit inscrit dans notre constitution.

Deuxième chose très importante : développer des parcours. Quand on est proche de personnes en difficulté, on ne se trouve pas vraiment en face de parcours, mais plutôt de multiples ruptures, de chemins qui sont arrêtés. Or c'est aux personnes les plus en difficulté qu'on demande de trouver de l'énergie pour reprendre la route, reconstruire, retravailler, ce qui n'est pas chose facile. Cette expérimentation nous encourage à instaurer de vrais parcours, ce qui exige de décroisonner. En France, on aime bien les cloisons, ranger dans des boîtes, et quand on est dans une boîte, il est bien difficile d'en sortir. Je prendrai un exemple : vous êtes un salarié dans un chantier d'insertion, au sein duquel vous exercez une tâche, mais vous ne pouvez pas aller exercer cette tâche dans une entreprise. Vous restez donc dans un monde à côté... alors que c'est une mission d'insertion.

Grâce à l'expérimentation, on a pu mettre en œuvre ce qu'on appelle l'« Atelier et chantier d'insertion (ACI) hors les murs » qui consiste à développer des relations entre l'équipe de chantier et les entreprises locales. L'équipe de chantier peut ainsi, sous la responsabilité de l'encadrant technique, réaliser son travail au sein même de l'entreprise, aux côtés des salariés de l'entreprise.

On a pu observer que les a priori tombent tout de suite de part et d'autre. Les salariés des entreprises participantes se sont aperçus que ces gens-là bossaient comme eux, qu'ils n'étaient pas en dehors et qu'ils avaient une véritable force de travail. Le deuxième enseignement est qu'on peut réfléchir le travail autrement. Prenons l'exemple d'une entreprise qui produisait notamment des petites pièces métalliques. La réalisation de ces pièces nécessitait un travail en amont qui avait une faible productivité et embêtait profondément les ouvriers de l'entreprise. Cette dernière a imaginé qu'en morcelant cette partie du travail, il

---

<sup>2</sup> Antoine d'Abundo, rédacteur à *Pèlerin*, présidait la séance.

<sup>3</sup> Françoise Bouchaud est membre de l'équipe EPIDA, projet partenarial coordonné par le Secours Catholique.

était possible de la sous-traiter et de la confier à des chantiers d'insertion. Le chantier d'insertion est donc venu réaliser ce travail au sein de l'entreprise et l'a finalement beaucoup mieux réalisé que les ouvriers de l'entreprise pour qui c'était une contrainte. C'est donc un exemple de jeu gagnant/gagnant, qui permet d'utiliser les machines de l'entreprise et d'être intégré à l'entreprise. C'est encore expérimental puisqu'il faut changer un peu les règles du jeu, mais on voit bien là cette notion de parcours. On retrouve la même chose dans la formation : comment garder une sécurité de rémunération et d'emploi tout en passant de l'entreprise à la formation, sans que ce soit nécessairement une rupture ? Si on avance sur ce point-là, on aura fait une grande avancée. Les réalisations accomplies dans le cadre d'Epida sont très utiles dans un monde du travail extrêmement mouvant dans lequel il faut sans cesse se questionner, bouger, redévelopper des compétences. Et ce n'est possible que si l'on bénéficie d'une sécurité financière minimum. On s'est rendu compte que, dans les territoires, les entreprises répondent présentes et sont prêtes à intégrer des personnes en difficulté d'emploi et que cela permet même de réinterroger certaines tâches et de les répartir autrement. Le salarié ne peut pas être réduit à sa seule force de travail : chacun de nous est porteur de capacités et de compétences utiles à l'ensemble. C'est pourquoi nous avons mis en œuvre une forme d'accompagnement qui se développe de plus en plus dans d'autres lieux qui s'occupent d'insertion et de chômage : la méthodologie de reconnaissance des acquis d'expérience. Avant la fameuse VAE (validation des acquis de l'expérience), encore faut-il passer par l'étape de la reconnaissance, relire ensemble les expériences de vie, y compris des expériences transgressives.

Il est réducteur d'enfermer des personnes aux parcours de vie chaotiques dans leur parcours professionnel ; en revanche, si l'on considère autrement leur expérience de vie, on peut y découvrir des compétences et des stratégies tout à fait utiles. Je prends l'exemple d'une personne qui faisait le guet pour des cambrioleurs et avait ainsi acquis une capacité à observer le comportement des gens, il savait à quel moment signaler le danger. Cette compétence peut être transférée de façon très positive dans un autre univers, notamment pour la détection des défauts et pannes dans l'entreprise. On peut aussi détecter de nouvelles compétences qui répondent à des besoins non couverts. Je pense à quelqu'un que j'accompagne actuellement vers l'emploi et qui a un parcours atypique. Il n'a pas de gros diplômes, mais il est brillant intellectuellement et a développé une expertise de haut niveau dans les algorithmes. En la faisant émerger, on la rend transmissible et transférable dans le monde de l'entreprise.

Cette même attitude peut s'appliquer à la transmission des savoirs. Je prendrai comme exemple le chantier d'insertion Alvéole à Saint-Pierre en Faucigny, en Haute-Savoie. À partir de l'insertion et de l'analyse du territoire, ce chantier a su remobiliser l'ensemble de la filière bois local et il est devenu un vrai lieu ressource d'éco-construction où des artisans locaux viennent se former à de nouvelles pratiques en même temps que se forment des salariés en insertion qui seront les ouvriers de demain. Tout cela pour répondre au défi de la baisse du décolletage dans cette région, qui peut, on le voit, être remplacé par une autre activité.

**Antoine d'Abundo** : Combien de personnes sont impliquées dans ce programme EPIDA ?

**Françoise Bouchaud** : Au total, cela concernera 80 personnes sur 3 ans. Mais nous espérons que ces expérimentations pourront demain concerner un beaucoup plus grand nombre de gens.

**Antoine d'Abundo** : Françoise Bouchaud, l'expérimentation EPIDA est-elle un moyen de faire passer des gens éloignés de l'emploi du secteur de l'ESS vers l'économie privée ?

**Françoise Bouchaud** : C'est en tous les cas une façon d'expérimenter d'autres voies pour rendre l'emploi plus durable et le développer. L'ESS est loin d'être uniquement subventionnée ; il existe une ESS de droit privée, non subventionnée. C'est l'exemple donné dans la Drôme avec le groupe Archer, qui montre bien ce qui peut être fait, en développement durable, dans le cadre de l'ESS et pas nécessairement avec des subventions. Par ailleurs, concernant l'ESS et l'IAE, nous avons calculé que pour un euro d'argent public investi par l'État, cela rapporte entre 3 et 4 euros au territoire. C'est donc largement bénéficiaire.