

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

# Dépasser des contradictions en ESS pour favoriser les transitions

BRACONNIER Patrice, IRTS Poitou-Charentes, Chargé de mission Recherche

### Résumé :

Considérer les contradictions apparentes de l'ESS, éclaire sa position dans la société. Comment l'ESS s'accommode-t-elle de ces contradictions apparentes, voire, comment s'en sort-elle ? Cet article vise à mettre en avant la force que peut représenter, dans une approche stratégique en période de transition, ce patrimoine de contradictions de l'ESS. En effet, à l'occasion de démarches de Recherche-Formation-Action, nous avons vu que la coconstruction de projets favorisait le dépassement de ces contradictions et permettait d'appréhender plus favorablement les transitions. Ceci conduit à examiner de quelles façons nos expériences vivantes, auto-organisatrices, de référence ont procédé en termes de cohérence par rapport à l'élaboration d'un diagnostic, le choix d'une stratégie et la hiérarchisation des propositions d'actions qui la compose, l'organisation du changement.

Pour dépasser ces contradictions apparentes, il importe de considérer qu'il ne reste plus que la Vie comme souverain bien. Grâce à ses capacités notamment à gérer ni prioritairement ni exclusivement en fonction de la lucrativité, à animer une diversité de parties prenantes, l'ESS est équipée pour le développement et la coconstruction de projets. Cette coconstruction met en œuvre la créativité et la mobilisation pour « concevoir et exercer un agir social ».

Enfin nous mettons en perspective cette approche organique dans le dépassement des niveaux opérationnel et culturel, si prégnants dans l'ESS, pour réinvestir différemment la question du sens au niveau stratégique. Au-delà du rôle sociétal de l'ESS, de sa capacité à répondre à des besoins collectifs plutôt que de faire une offre de masse, nous pensons qu'il convient de prendre soin de la vie, en cohérence avec l'humanisme dont les membres de l'ESS se revendiquent souvent.

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

### Dépasser des contradictions en ESS pour favoriser les transitions

Quelle place l'ESS peut-elle occuper et quel rôle peut-elle jouer dans les transitions que la Société est susceptible d'effectuer à l'avenir ? L'ESS a déjà fait la preuve qu'elle pouvait exercer un « agir social » à des degrés variables lors des passages d'une société agricole à une société industrielle, puis à une société tertiaire (FOURASTIE). De ces deux temps historiques, elle tient son nom d'Économie « Sociale » (pour nous et entre nous) et « Solidaire » (avec et pour les autres). Qu'en serait-il eu égard aux transitions qui se présenteraient à nous dans des domaines aussi variés que l'écologie, le travail, la solidarité, la démocratie, l'éducation, l'alimentation, la consommation ou le numérique ? L'ESS n'est plus une utopie comme au XIXe siècle ; elle existe concrètement et peut témoigner d'expériences concluantes, vécues au quotidien, d'innovations d'ordre technique, collectif, politique. Toutefois l'ESS reste minoritaire, voire isolée et, nous avons déjà montré<sup>1</sup> qu'on peut la considérer comme une économie à part, une hétérotopie (FOUCAULT) qui par son troisième principe<sup>2</sup> justifie l'existence de contradictions et par son sixième<sup>3</sup> le risque de son enfermement dans un « agir social » restreint.

D'aucuns pourraient supposer que l'ESS, amorce d'une dynamique sociétale, puisse s'étendre de manière stratégique à l'ensemble de la Société pour faire face à ces transitions. Si le changement nécessaire dépasse le seul pouvoir de l'ESS, elle dispose d'une expérience prometteuse en termes de coopération, de « pouvoir en commun » (QUELQUEJEU). Si l'on considère que la coopération s'exerce d'autant mieux dans un contexte difficile, voire hostile (CHAPELLE et SERVIGNE), les temps seraient-ils venus de cette extension ? Encore faudrait-il que les Pouvoirs publics et une proportion suffisante de la Société soient conscients des enjeux liés aux domaines cités, qu'ils aient envie d'y faire face, se forment et s'organisent dans ce sens. L'ESS est-elle capable de contribuer à un sursaut de mobilisation et de créativité pour penser, analyser, concevoir et exercer un « agir social radicalement modifié » ? Sans doute est-il à envisager dans un sens éthique radicalement renforcé : il ouvrirait le « pour nous et entre nous » à un « Nous » global et le « avec et pour les autres » à tous les « Autres », au-delà de ceux que l'on appelait autrefois les nécessiteux... Comment cette mobilisation pourrait-elle générer un intérêt général suffisant et entraîner une dynamique sociétale favorable aux transitions ?

Pour essayer de répondre à ces questions, précisons ce que l'on entend par transition. Ce terme a une valeur particulière en relation avec l'agir social. En France au XIXe siècle, la scission entre marxistes et proudhoniens a marqué la Société par l'opposition entre révolution et réforme, rupture et continuité... La révolution est souvent conçue comme une rupture, brutale. Au contraire, la transition

<sup>1</sup> Lors des XVIIIe Rencontres RIUESS en 2018 : *Utopie puis hétérotopie, quid de l'ESS au XXIe siècle ?* Merci à Henry NOGUES de m'avoir fait découvrir cette notion d'hétérotopie.

<sup>2</sup> *L'hétérotopie a le pouvoir de juxtaposer en un seul lieu réel plusieurs espaces, emplacements qui sont en eux-mêmes incompatibles.*

<sup>3</sup> *La fonction sociétale de l'hétérotopie : espace d'illusion ou de compensation...*

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

consiste à « faire passer graduellement d'un état à l'autre »<sup>4</sup> ; elle est considérée comme : « un procédé qui consiste à lier en quelque manière, dans le passage d'un sujet à un autre... ». Or, dans l'inconscient, l'imaginaire collectif : « On sait ce que l'on perd, on ne sait pas ce que l'on trouve ! » ; cherchez le lien ! Accepter un tel déséquilibre (passer à un état inconnu) relève de l'inconscience de nos résistances aux changements<sup>5</sup>, du caractère anxiogène (pourtant maintenant démontré) de l'incertitude, de la témérité ou... de la force de l'entraînement. La transition pourrait être ce lien établi par le temps de s'entraîner à lâcher l'existant et à s'approprier dans un nouvel état.

Il est vrai que les domaines de transition actuels sont souvent marqués par l'interventionnisme et l'urgence. Le compte à rebours a été lancé en matière de réchauffement climatique depuis quelques temps déjà ; la pression ne fait qu'augmenter par un vécu de proximité des « catastrophes naturelles ». La tension dans le monde du travail se manifeste notamment par le chômage de longue durée, les risques psychosociaux, les *burn out*... Le système éducatif fait l'objet d'un classement dévalorisant à la mesure des décrochages scolaires, des NEET, sans parler du harcèlement sur les réseaux sociaux. La pandémie révèle un système de santé qui serait à bout de souffle. L'action sociale issue de l'action collective (Legros) a été remplacée par l'intervention sociale à caractère plus individuel<sup>6</sup> qui a tendance à traiter les problèmes ponctuellement. L'alimentation a donné lieu à de multiples scandales. Quant à la démocratie, en ces temps d'ultra-libéralisme où l'Économie et le social triomphent (ARENDRT), on pourrait la croire minée par le populisme, le confort matérialiste, l'égoïsme, l'absence d'idéalisme... Chacun d'entre nous à titre individuel ou collectif, à des degrés divers, fait l'expérience de ce temps présent complexe et incertain. Il marque nos caractères et l'évolution de notre humanité.

Aussi, allons-nous penser les transitions comme des gouttes d'expérience (GE) du processus (WHITEHEAD<sup>7</sup>) de la vie sociétale. Considérant l'expérience comme fin de la transition<sup>8</sup>, notre propos sera structuré suivant les phases de cette GE qui assurent la progression graduée de la transition :

- a. Appréhension de la réalité ;
- b. Vision du potentiel ;
- c. Propositions ;
- d. Décision ;
- e. Satisfaction.

<sup>4</sup> <https://www.cnrtl.fr/definition/TRANSITION>.

<sup>5</sup> Si l'on considère qu'il faut, le plus souvent, trois ans pour changer d'habitudes et de méthodes de travail, c'est parce que, bien souvent, on renâcle la première année, on essaie la deuxième et on se ronge la troisième.

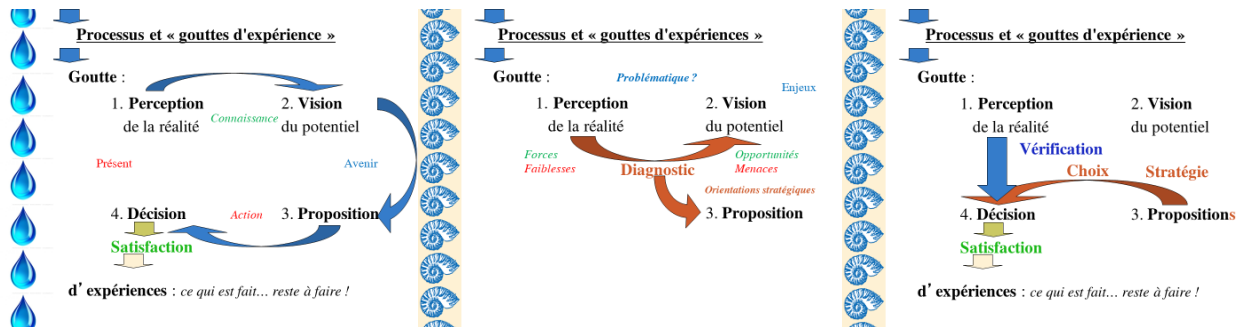
<sup>6</sup> <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2012-2-page-147.htm>

<sup>7</sup> Merci à Philippe VAILLANT de m'avoir partagé cet héritage de la pensée organique.

<sup>8</sup> S'essayer au changement de manière concrète est une façon de se connaître et d'évoluer.

# L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

## 1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX



Par cette conception organique, nous examinerons de quelles façons les expériences vivantes, auto-organisatrices, auxquelles nous nous référons ont tissé progressivement un lien de cohérence par :

- L'établissement d'un diagnostic (axb) qui identifie collectivement consensus, différences et divergences et évite de prendre ses désirs pour des réalités tout en favorisant la réalisation ;
- L'élaboration et le choix d'une stratégie [(axb)xc] et la hiérarchisation de propositions d'actions ;
- La décision d'organiser le changement (LE MOIGNE) (d/c/a/e) plutôt que de changer d'organisation.

Nous mettrons en perspective<sup>9</sup> cette approche micro organique de la transition par la GE dans le dépassement des niveaux opérationnel (rythme et concertation) et culturel (apprentissage et harmonisation), si prégnants dans l'ESS. Ainsi la question du sens sera réinvestie jusqu'au niveau stratégique et collectif (imaginaire et évaluation).

Par son rôle sociétal, sa capacité à répondre à des besoins collectifs plutôt que de proposer une offre de masse, l'ESS peut agir radicalement pour prendre soin de la Vie comme souverain bien (ARENDRT) en cohérence avec l'humanisme (FLEURY, 2019) dont les membres de l'ESS se revendiquent souvent.

### a. Appréhension de réalités et de contradictions relatives à l'ESS

Pour essayer de préciser la place et le rôle de l'ESS dans les transitions à venir, je vais me référer à des expériences de Recherche-Action-Formation (RAF) révélatrices de contradictions au sein de l'ESS :

- **La SCIC B323 du Master Droit et Développement de l'ESS de l'Université de Poitiers**  
En codirection de ce Master avec Gilles CAIRE, nous avons élaboré (2010) un référentiel de compétences<sup>10</sup> avec les étudiants, et créé (2016) la SCIC B323 avec eux, des intervenants du Master et des représentants de l'ESS. Conçue comme outil pédagogique de coopération<sup>11</sup>, elle

<sup>9</sup> Voir schéma de l'ADN à la page suivante.

<sup>10</sup> Voir l'article sur les spécificités de compétences en l'ESS dans le N°5 Hors-série du Sociographe.

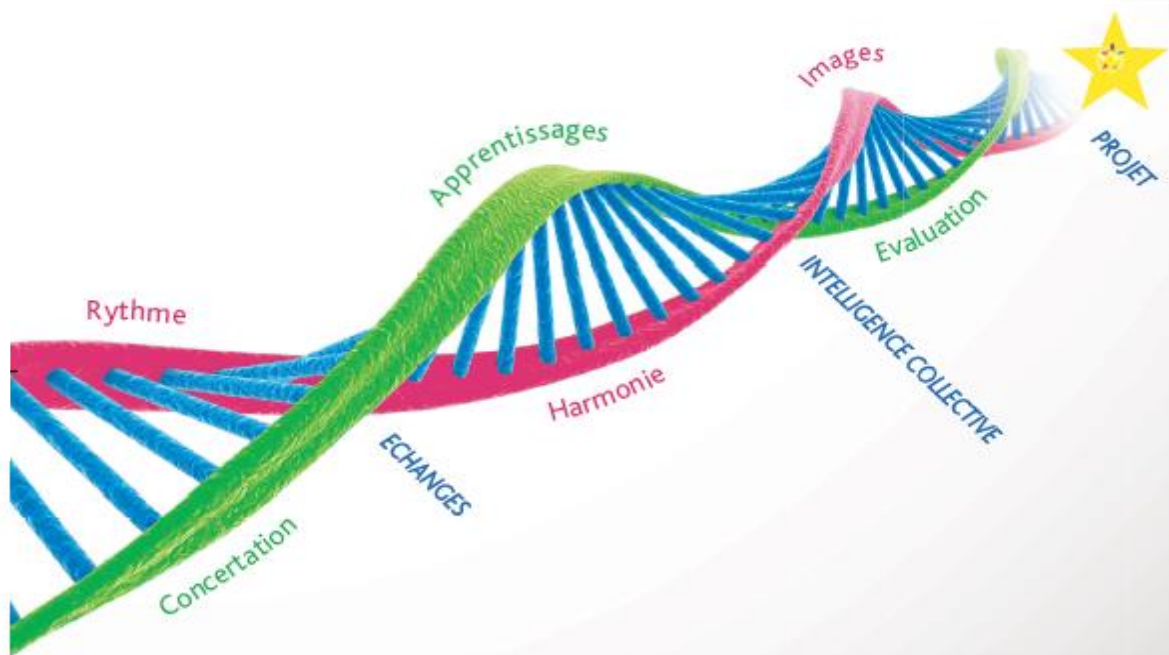
<sup>11</sup> Voir le chapitre avec Gilles CAIRE aux EPURE et l'article de la RECMA.

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

portait l'activité de coconstruction projets que j'animais dans le Master. Après cinq années d'enseignement de méthodologie de projet, de diagnostic et d'évaluation, j'avais formalisé la démarche de coconstruction organique de projets que je proposais aux étudiants du Master, à l'image de l'ADN :

*Un processus de recherche et d'action collectif*



Une étudiante se l'est remarquablement appropriée lors de son stage pour la mise en œuvre participative du projet d'une Mission locale. Ceci m'a encouragé<sup>12</sup> à l'utiliser pour l'éprouver dans des RAF.

En termes de contradiction, de manière assez régulière, les étudiants nous faisaient observer que les intervenants professionnels commençaient souvent par présenter l'ESS comme une économie altruiste mettant l'humain au centre et ayant, elle, des valeurs... Cette remarque m'a conduit à approfondir la notion de valeur dans l'ESS, souvent évoquée de manière assez superficielle, mais comme une supériorité. La clarifier<sup>13</sup> m'a permis de mieux pouvoir expliquer aux étudiants que : si nous n'avons pas forcément les mêmes valeurs, tout être humain a un

<sup>12</sup> Je profite de l'occasion pour l'en remercier !

<sup>13</sup> Voir l'article de 2009 avec Gilles CAIRE.

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

système de valeurs ; elles ne sont pas exclusives les unes des autres et la différence entre valeur économique (utilitaire) et sociale (éthique) ne doit pas conduire forcément à les opposer. Dans ce sens, l'expérience de la gestion de la SCIC a démontré la réalité d'une activité à lucrativité limitée, conciliant économique et social.

Cette expérience constituait une transition des études à une activité professionnelle<sup>14</sup> à double titre :

- La gestion collective de la SCIC pourrait être rapprochée d'une formation en situation de travail par l'entraînement à la prestation de services et à la coconstruction de projets pour l'ESS ;
  - Les prestations reliaient les étudiants avec le monde professionnel auquel ils se destinaient.
- **Le vivre ensemble et la radicalisation dans le cadre de Maisons des Jeunes et de la Culture (MJC)**

Cette opération, montée en 2015 avec la Fédération régionale à la suite des attentats de Charlie Hebdo, s'est déroulée en 2016. Elle a mis en œuvre la méthodologie associée à la GE suivant le rythme de ses six phases, associant progressivement salariés, directions et administrateurs de six MJC (en Charente et Vienne). Elle s'est prolongée dans une des MJC (2017) par l'élaboration de son projet associatif et d'une stratégie. En 2018, elle a donné lieu à un colloque<sup>15</sup>, préparé et animé avec David PUAUD, un collègue, suivi (2020) par le numéro 2 de Pensée plurielle : « Radicalisation et rêves communs ».

Lors des premières séances de travail, les animateurs de MJC témoignaient du dilemme entre leur mission revendiquée d'émancipation et d'Education populaire et l'injonction de surveillance des quartiers par les pouvoirs publics. Le diagnostic partagé mît en évidence l'incapacité à identifier des personnes radicalisées dans leurs quartiers. La plupart conclurent qu'il était important de se réassurer face au battage médiatique en renforçant la coconstruction de leur projet associatif. La question de la radicalisation soulignait l'impact de l'ethnocentrisme et la difficulté d'intégrer la diversité malgré l'attachement aux principes de laïcité<sup>16</sup> et de l'Education populaire. La fin de l'intitulé du colloque nous a été soufflée par Alain BERTHO<sup>17</sup>, mettant en évidence l'enjeu au niveau des rêves communs. Dans une société « libérale » de variété-multiple (FAUVET), il est nécessaire de rechercher des communs pour une unité (JUNG) respectueuse de la diversité, sinon la monstruosité (NEGRI) nous guette.

---

<sup>14</sup> Comme une CAE peut constituer une transition entre statut salarié et entrepreneur.

<sup>15</sup> « Education populaire et Travail social : de la radicalisation aux rêves communs ».

<sup>16</sup> A cette occasion, nous avons entendu que la meilleure façon de régler cette situation était de supprimer les religions...

<sup>17</sup> Alain BERTHO présidait le conseil scientifique du colloque monté en avec l'Observatoire « Ruptures, Jeunesses et remédiations ».

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

Cette expérience de RAF sur la radicalisation a constitué une transition pour les participants entre :

- une situation de déstabilisation et d'urgence liée au terrorisme islamiste et
- une réassurance dans les liens entre salariés, direction et administrateurs, mais aussi leur réinvestissement dans un projet associatif d'Education populaire à terme.

- **L'Accueil par le Centre socioculturel (CSC) de Niort Grand Nord**

Cette RAF, conçue durant plus d'un an avec la responsable et une conseillère de la CAF ainsi que la Directrice du CSC et Corinne ROUGERIE, une collègue chercheuse, proposait un déroulement en trois fuseaux (ADN).

Le premier (rythme et concertation) a mobilisé la méthodologie associée à la GE. A l'issue, les participants ont témoigné de l'effort réalisé pour s'engager dans une démarche inconnue dont ils ne voyaient pas quel pouvait être l'aboutissement. Cependant le rythme, la rigueur de la méthode et son efficacité (formulation d'une problématique<sup>18</sup>, établissement d'un diagnostic, élaboration de propositions et d'orientations stratégiques en matière d'accueil) les ont rassurés. La qualité des échanges produits les a encouragés à dépasser une situation apparemment paradoxale caractérisée par :

- Un manque de notoriété face à la menace de choix politiques défavorables par rapport aux besoins des habitants (notamment la baisse des subventions) alors que
- Le travail en équipe (salariés, administrateurs, bénévoles) et en partenariat prédisposait à l'installation de la Maison des services, l'arrivée de nouveaux habitants et de nouvelles cultures, le recours au mécénat et à des financements privés.

La validation des orientations a permis de revaloriser la position du CSC. Forts de cette réassurance, nous avons pu nous engager dans le deuxième fuseau (apprentissage et harmonie) avec beaucoup plus d'aisance et de souplesse en termes de concertation. La qualité d'échange générée précédemment était d'autant plus utile qu'il s'agissait de traiter de la dimension (inter)culturelle de l'Accueil à un niveau de complexité supérieur. La formalisation du référentiel d'Accueil a conduit à une prise de conscience forte : l'Accueil est une démarche de réciprocité nécessitant d'aller vers les Autres autant que vers Soi<sup>19</sup>.

Cette expérience souligne l'importance de la transition en tant qu'exercice de déconstruction-reconstruction collective pour passer :

---

<sup>18</sup> *Comment cultiver et développer les pratiques d'accueil du CSC qui encouragent la création de relations humaines et sociales respectueuses de la singularité de chacun et la participation à des projets collectifs ?*

<sup>19</sup> Ceci m'a incité à intituler à ce sujet « Accueillir l'Accueil... » le chapitre de l'ouvrage « Accueil et accompagnements d'étrangers primo-arrivants. Les coulisses des processus d'intégration ».

# L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

- d'un état connu, certes insatisfaisant, mais structuré, construit, où l'accueil est considéré de manière autocentrée jouant sur l'attractivité (dessiner un *Kolam* à la porte, repeindre les volets)
  - à une situation plus ouverte à titre collectif (aller vers pour accueillir) et individuel (dimension intime de l'accueil), plus respectueuse de la diversité et néanmoins en quête d'harmonie.
- **Le management et l'équipe d'encadrement de l'UDAF XXL**

Demandée en 2018 par la Direction générale (DG) de l'époque, cette démarche de RAF a donné lieu à une proposition sans programmation préalable<sup>20</sup>. Elle mettait un registre de compétences managériales à la disposition de l'équipe de cadres en fonction de l'expression de leurs **besoins** à chaque séance. Cette démarche de recherche est orientée vers l'action manageriale, au-delà de l'analyse des pratiques.

Elle m'a permis de voir à quel point ce type associatif peut être assimilé à une Économie administrée<sup>21</sup>. Il renvoie plus à la définition de « Tiers secteur » qu'à celle d'ESS par sa mission entre public et privé, voire ses délégations de service public. J'ai pu constater la soumission à la réglementation qui enferme ou confirme les Cadres intermédiaires dans leur position, le plus souvent compétents et consciencieux, mais aussi placés « entre le marteau et l'enclume ». Enracinés dans une logique d'imposition et de conformité, l'injonction paradoxale de la Direction (devenez autonomes !) et les incertitudes d'un environnement mouvant peuvent les mettre dans une situation de grande souffrance. Le passage d'une nouvelle DG, porteuse de projets, a révélé la tension entre sécurité (routine administrative) et risques (nouveaux projets et partenariats). Pour les Cadres, il en ressort l'urgence et l'importance de prendre soin de Soi pour pouvoir prendre soin des Autres (des collaborateurs...), du Territoire (départemental) et de l'Organisation (UDAF) et la tension entre rupture (DG) et continuité (autonomie des Cadres).

Sur cette dimension du prendre soin, le travail qui s'engage maintenant sort d'une logique d'analyse et pourrait être qualifié de développement personnel : il introduit des interventions moins analytiques, plus positives, holistiques et organiques (valorisation des talents individuels, jeu Totem, Qui gong, Art thérapie...). Ce n'est possible qu'après une période de réassurance et de mise en confiance acquises lors des premières années d'intervention. Grâce à la régularité (rythme bimensuel), la concertation a été travaillée systématiquement suivant les trois premières phases de la GE : perceptions de la réalité (quoi, ici, maintenant ?), vision du potentiel (l'UDAF à l'avenir ?), propositions à faire à la Direction et hiérarchisation des plus importantes. Aussi cette période correspond-elle au premier fuseau du schéma de l'ADN : elle a favorisé l'échange entre les Cadres alors qu'il n'a pas vraiment lieu d'être dans un système administré où la loi s'impose à tous et où règne l'exécution de la règle.

<sup>20</sup> Peut-être me suis-je permis cette liberté à la suite des enseignements tirés en termes d'Accueil...

<sup>21</sup> Paradoxalement, elle est passée par des épisodes rocambolesques...

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

En même temps, cette première période portait l'attente d'une sortie d'un management d'injonction paradoxale, en partie conclue avec l'arrivée de la nouvelle DG. Aussi a-t-elle constitué une transition en termes de prise de conscience et de confiance à titre individuel et collectif : « je ne suis pas obligé de me soumettre ; je peux prendre le risque de proposer, des initiatives... ». Le départ de cette DG en même temps que l'arrivée de nouveaux Cadres permet de relativiser la situation et les acquis individuels et collectifs. On peut donc considérer que la démarche est entrée dans le deuxième fuseau de l'ADN (apprentissage et harmonisation) par un travail sur la culture de management-encadrement. On peut aussi se demander si elle poursuivra la production d'intelligence collective déjà amorcée et atteindra le troisième fuseau de l'ADN : celui de la participation au pilotage, à la stratégie, au projet de l'UDAF...

Quoiqu'il en soit, cette expérience de RAF constitue une transition pour l'équipe d'encadrement entre :

- Une logique avant tout de subordination à la DG, avec peu d'autonomie individuelle (sécurité du salariat) ni collective (faible identité de la fonction cadre) et
  - Une autonomie individuelle (prendre des initiatives, des risques, se projeter) et collective.
- **Le diagnostic partagé de l'Association Fraineau à Cognac**

Cette expérience a été impulsée par le Directeur de l'Association en fonction depuis sept ans, ayant remplacé celui dont il était l'adjoint<sup>22</sup>. Il nous a sollicité à la suite d'une année qu'il jugeait difficile en termes d'arrêts de travail, de Qualité de Vie au Travail, de mécontentement des salariés anciens dans l'Association. Une enquête de la médecine du travail avait donné lieu à une restitution ayant permis aux salariés de s'ouvrir à son égard. Il souhaitait poursuivre cette démarche par l'élaboration de propositions qu'il n'avait pu obtenir ni du CSE ni des équipes. Il envisageait une intervention d'analyse institutionnelle pour une conduite du changement conjointe par l'équipe de Direction et les salariés...

Avec Virginie LAPOUGE, une collègue, nous lui avons proposé une démarche de diagnostic organisationnel partagé à laquelle il a associé tous les salariés et quelques administrateurs. Il en est ressorti des points à conserver et d'autres à abandonner, des ressources et des enjeux avec des oppositions apparentes : autonomie d'action et liberté de choix... / manque de temps, de confiance de la Direction ; communication descendante / ascendante ; coopération en gardant notre identité et notre indépendance ; IME / SESSAD... Le croisement stratégique des forces-faiblesses avec les opportunités-menaces a mis en évidence un niveau important d'indécision qui nous a interrogés :

---

<sup>22</sup> Le projet pédagogique du CAFDES (Prendre soin de Soi, des Autres, du Territoire et de l'Organisation) à l'IRTS Poitou-Charentes lui doit beaucoup au sens où, à l'époque, il a soufflé le prendre soin des collaborateurs en référence à son Directeur. Merci à lui !

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

- La conscience des forces, ayant si peu d'impact sur les menaces, la perception de l'extérieur et des enjeux seraient-elles insuffisantes ? Ou bien ces menaces seraient-elles plutôt des contraintes auxquelles il convient de s'adapter et dont il n'y a pas lieu de s'inquiéter ?
- Y aurait-il un si haut niveau d'incertitude qu'il empêche autant de salariés d'évaluer ?
- L'esprit Fraineau consisterait-il à se concentrer majoritairement sur le positif<sup>23</sup> ?
- La problématique organisationnelle est-elle pertinente et suffisamment précisée ?

A la suite ont émergé deux formulations témoignant de tensions complémentaires :

- Quel équilibre trouver entre adaptation et positionnement ?
- Comment maintenir l'Unité des services compte tenu de tensions issues de l'inclusion ?

Cette expérience, à peu près toutes les trois semaines, a constitué une transition à plusieurs niveaux pour :

- les administrateurs ayant participé, d'une position institutionnelle essentiellement tournée vers l'extérieur à une meilleure connaissance des salariés et de l'activité renforçant cette position ;
- les salariés qui ont retrouvé un temps d'échange institutionnel et en partie « apprivoisé » la Direction par rapport aux pressions qu'elle subit de la part des tutelles ;
- la Direction qui a réduit son inquiétude et gagné en assurance et en confiance par rapport aux salariés et aux administrateurs...

Ces expériences comportent des contradictions apparentes, des oppositions, voire des injonctions paradoxales :

Expériences en ESS	Contradictions apparentes
<b>SCIC B323 du Master DDESS</b>	<b>L'ESSolidaire a des valeurs ! Les autres...</b>
<b>Radicalisation et vivre ensemble avec des MJC</b>	<b>Surveillance / Emancipation</b>
<b>Accueil par le CSC de Niort Grand Nord</b>	<b>Recevoir au Centre / Aller vers les habitants</b>
<b>Management par l'équipe de cadres UDAF XXL</b>	<b>Conformité aux normes / Stratégie</b>
<b>Diagnostic organisationnel de l'Association Fraineau</b>	<b>Esprit interne et pressions externes</b>

Elles sont révélatrices de situations plus générales de l'ESS avec la société et d'oppositions entre :

<sup>23</sup> Positif : au sens de ce qui est concret et favorable.

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

1. **Economique et social**, qui est forte en France peut-être à cause de l'opposition entre proudhoniens et marxistes, réforme et révolution, continuité et rupture... Existante autant dans l'ESS que dans le reste de la Société, cette opposition a la force des valeurs auxquelles elle renvoie : la lucrativité<sup>24</sup> considérée comme un enrichissement personnel à mettre en lien avec l'individualisme, la gestion<sup>25</sup> et la valeur utilitaire, opposée à la solidarité par le collectif et l'altruisme, issue de la valeur éthique.

De fait, le monde de l'Économie semble marqué par la formule conclusive des comptes annuels (Bénéfice = Produits – Charges) dans laquelle le travail et la masse salariale sont des charges. Aussi, dans le système capitaliste, est-il normal que les actions des sociétés cotées en bourse augmentent lorsque celles-ci licencient. A l'inverse, dans l'ESS en référence à la firme autogérée (DEFALVARD), si l'on cherche à optimiser le rapport « Valeur ajoutée / volume de travail », alors la question de la masse salariale se pose différemment. Elle est à la fois un facteur de la valeur ajoutée et une fonction du volume de travail. De plus, depuis 2014 en France, le principe légal pour les entreprises d'ESS de consacrer majoritairement les bénéfices à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise confirme l'importance de la lucrativité limitée pour l'ESS.

2. **Solidarité délimitée et ouverte** que l'on retrouve dans les composantes historiques de l'ESS. La dimension Sociale (Entre nous et pour nous) renvoie plus particulièrement aux familles juridiques des Mutuelles et des Coopératives. Elles se définissent comme un groupement de « *sociétaires solidaires et égaux en devoirs et en droits... qui s'engagent librement... Tous les sociétaires étant au même titre propriétaires...* »<sup>26</sup>. Elles constituent ainsi un dedans, avec des sociétaires inclus, et un dehors... Les sociétaires peuvent évaluer leur activité suivant la valeur utilitaire<sup>27</sup> qui renvoie à l'appartenance au dedans et au critère d'opportunité. La dimension Solidaire de l'ESS (avec et pour les autres) la situe dans un rapport politique avec la Société au sens où elle est porteuse d'actions en faveur et parmi les autres (ARENDET) dans la Société. Néanmoins elle s'adresse souvent à d'autres considérés comme devant être pris en charge, aidés, recevoir une compensation (personnes vulnérables, pauvres, handicapées...), exerçant ainsi une sorte de sécurité protectrice<sup>28</sup> (SEN). Cette situation correspond bien à la notion de Tiers secteur, autrefois en anticipation, aujourd'hui à la suite des politiques publiques sociales. L'ESS Tiers

<sup>24</sup> Le gain est pourtant nécessaire pour entretenir l'outil de travail par exemple.

<sup>25</sup> Au sens de rechercher l'efficacité : dépenser le moins possible et gagner le plus possible.

<sup>26</sup> Réf. aux articles 1, 2 et 3 de la Charte de l'Économie Sociale de 1980.

<sup>27</sup> Bruno LUSSATO définit la valeur utilitaire ou économique comme étant *rapportée à l'efficacité ou à la contribution en ce moment, à la survie ou au développement d'un système de référence : le moi, l'entreprise...* Il s'agit plutôt de système d'appartenance.

<sup>28</sup> Sécurité protectrice : *elle s'adresse à des couches de populations vulnérables à toutes les fluctuations de la conjoncture. La sécurité protectrice doit servir à leur fournir un filet de protection sociale afin qu'elles ne se trouvent, en aucun cas, réduites à la misère.*

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

secteur : entre public et privé, mais aussi ni tout à fait l'un ou l'autre, une relation qui se définit par rapport aux autres plus qu'à elle-même comme dans l'expression « Entreprendre autrement ».

3. **Autorité** (hiérarchique) et **collégialité**<sup>29</sup>, qui rejoint celle entre consensus et clivages. Notre culture est marquée par les systèmes politiques d'imposition (Royautés, Empires, Etats, Bureaucratie...) ; ils correspondent à l'instinct de soumission et l'Économie de la redistribution (POLANYI). Ces formes d'exercice du « pouvoir-sur » auraient jusqu'à présent prédominé (et pour cause) sur celle de « pouvoir en commun » et favorisé la confusion entre pouvoir, violence et autorité (QUELQUEJEU). Le « pouvoir-sur » s'est renforcé d'organisations pyramidales avec, à la tête d'une hiérarchie, un chef. Cette organisation simplifie, par réduction, les relations entre les personnes (sujets, soldats, citoyens, administrés...) prises sous sa protection (sur = sûr). Dans un monde où règnent la force, la puissance et la gloire personnelle, ce type d'organisation a pu faire la preuve de sa réactivité et son efficacité. Mais certaines situations ont montré que la hiérarchie n'était pas indispensable<sup>30</sup> ; la bonté<sup>31</sup> peut primer dans l'action (LECOMTE). Dans une visée démocratique avec l'égalité comme principe, l'autorité est toujours nécessaire, d'autant plus qu'il faut tenir bon le cap en période de tempête. Le caractère de permanence de l'autorité favorise ce maintien. Néanmoins elle peut se différencier d'un pouvoir personnalisé, la complexité de notre société pouvant être mieux saisie par l'intelligence collective. La question émergente du consentement et de sa permanence met aussi en évidence la possibilité de sortir de la violence, de l'opposition entre consensus (mou) et clivages (durs)...

### **b. Pratiques inspirantes (réversion) et vision du potentiel : quel avenir pour l'ESS ?**

A partir de cette appréhension de réalités relatives à l'ESS, nous avons constaté que la coconstruction de diagnostics et de projets favorisait le dépassement de contradictions apparentes :

- **Dans le cadre du Master DDESS**, la contradiction à dépasser résidait dans l'opposition de valeurs entre l'ESS et les autres, plus précisément, entre Social et économique<sup>32</sup>. L'expérience vécue de la SCIC mettait les étudiants en confrontation avec les principes de réalité et d'idéal,

<sup>29</sup> CNRTL : Où le pouvoir de décision n'est pas exercé par un chef unique, mais par un conseil généralement restreint dont les membres possèdent des pouvoirs égaux.

<sup>30</sup> Pendant le confinement, l'exemple des orchestres était édifiant : ils ont donné des concerts sans chef avec chaque musicien à distance. Le rôle du chef d'orchestre résiderait-il plus dans la répétition (entraînement à l'interprétation) que dans la direction ?

<sup>31</sup> CNRTL : Qualité d'une personne bonne, portée à considérer, traiter les autres d'une façon favorable, en s'abstenant de leur nuire, et surtout en œuvrant pour leur épanouissement vital, aux dépens même de ses propres intérêts.

<sup>32</sup> En référence à l'École de Palo Alto (la relation prime sur le contenu), on pourrait s'interroger de savoir sur quoi porte l'économie ?

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

caractéristiques de la démarche de projet, celui de la SCIC ou ceux que leurs prestations servaient. Ainsi ils étaient conduits à concilier ce qui apparaissait contradictoire pour certains, plus « militants de l'ESS ».

- Lors de la RAF **Radicalisation et vivre ensemble dans le cadre de MJC**, la contradiction apparente était liée à la tension entre l'instrumentalisation par les pouvoirs publics pour exercer une surveillance des quartiers et la mission d'émancipation des MJC. Le dépassement s'est effectué à l'occasion de l'analyse stratégique des jeux d'acteurs : elle a mis en évidence l'incapacité à identifier des personnes radicalisées sur les quartiers. Les participants ont alors décidé qu'il était plus important de renforcer la coconstruction de leur projet associatif. Au-delà de la réaction au phénomène, la démarche de projet offrait une capacité de prévention de la radicalisation et de proactivité au sens de l'Education populaire en mobilisant des ressources maîtrisables...
- Lors de la RAF « **Accueil par le CSC Niort Grand Nord** », la contradiction apparaissait sur la dissociation de l'accueil par rapport au Centre : « dans » ou « hors » les murs. Au-delà de cette notion de centralité immobilière, apparut dans les témoignages celle de mobilité excentrée, en proximité tout d'abord (le voisinage, l'arrêt de bus...). Ensuite la mobilité s'est autonomisée des lieux et orientée dans le sens d'aller vers les personnes à accueillir et les talents d'accueil qu'ils pouvaient représenter. Il s'agissait de mobiliser et de constituer un réseau pour mailler le quartier, tisser un filet de liens sociaux sécurisants pour rebondir, se ressourcer, se mettre en mouvement. Le dépassement de cette opposition sécurité/mouvement a été facilité par la prise de conscience que chacun porte en Soi une étrangeté intérieure ; les témoignages ont montré qu'accueillir consiste à la rechercher, la mobiliser. Il ne suffit pas de savoir comment accueillir, d'en avoir les moyens, encore faut-il le vouloir, en avoir envie...
- Pour le « **Management et l'équipe d'encadrement de l'UDAF XXL** », l'attachement des Cadres aux normes, à la conformité, leur inertie les freinaient pour prendre une position stratégique : piégés dans l'injonction paradoxale de la DG (Devenez autonomes !), source de souffrances en l'absence d'issue. Or, dans un contexte fortement réglementé et normé, sortir de cet état de dépendance n'est pas qu'une question d'autonomie<sup>33</sup> mais aussi de capacité à suivre ses intuitions et à prendre des initiatives, troisième stade de l'individuation, de niveau supérieur au sens où on prend le risque d'être rejeté<sup>34</sup>. Le jeu collectif revêt donc ici une importance singulière d'autant plus qu'il n'est pas une caractéristique évidente des Cadres. Un tel

<sup>33</sup> L'autonomie suppose la faculté de se déterminer par soi-même et renvoie au premier stade de l'individuation (Jung). Mais, dans le cadre d'un travail d'exécution procédurier, on peut être autonome et compétent au plan relationnel...

<sup>34</sup> Rejeté par la tribu, le clan ou le troupeau à l'image de Jonathan Livingston le Goéland.

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

dépassement nécessite un travail d'autonomisation, grâce à la confiance, dans le temps, d'autant mieux que l'on change de registre d'expression pour mobiliser la créativité.

- Pour le **diagnostic partagé de l'Association Fraineau**, la tension se focalisait au préalable sur la Direction. Résultant d'un décalage entre la pression externe ressentie plus particulièrement par la Direction et l'esprit interne cultivé par les salariés, cette tension était source d'inquiétude pour la Direction. Le dépassement s'est effectué avec le temps<sup>35</sup> et par le partage du diagnostic : la construction d'orientations communes et de propositions, mais aussi tout ce qui s'est dit et a été entendu lors des séances en « ruminant » du sens commun (STENGERS), et ne figure pas en compte-rendu. Cette transition a été porteuse d'un apaisement dynamique car désinhibant.

A partir de ces expériences, nous voyons que les contradictions peuvent inhiber l'agir social dans l'hétérotopie au sens de sa fonction sociétale : espace d'illusion ou de compensation. L'illusion de trouver des solutions transférables à l'ensemble de l'Économie<sup>36</sup> ou la compensation réparatrice d'un manque de reconnaissance par la société d'une valeur... En synthèse, que l'ESS pourrait-elle concilier pour dépasser ces contradictions ?

En termes « d'agir social radicalement modifié », la **recherche de l'intérêt général en Économie**, en référence à POLANYI (et ARENDT), peut conduire à concilier de belles contradictions apparentes :

- Tout d'abord, l'Économie, en référence au marché, pourrait être vue comme ce qu'il y a à produire (technique), à faire sans affairisme. Il s'agirait de répondre en premier lieu à des besoins dans une démarche de lucrativité limitée (principe radical du « juste prix ») et une complémentarité de valeurs...
- La redistribution pourrait être gérée par une autorité collégiale (politique) de sociétaires élus, veillant sans relâche au partage radical de l'*affectio societatis*. On sortirait ainsi de l'opposition entre sommet individuel et base collective de la pyramide caractéristique du « pouvoir sur ». La confusion entre pouvoir et autorité serait dissipée : le « pouvoir en commun » s'exerce dans la réunion de ses membres ; l'autorité assure le maintien dans le temps des décisions prises dans l'exercice du pouvoir.
- Enfin, la réciprocité conduirait à articuler solidarités limitée et ouverte afin d'entretenir au quotidien la Vie (travail) des *hominum sapientium* que nous sommes et qui ont réussi à subsister jusqu'à maintenant par la capacité à vivre en société et pas seulement en tribu comme l'homme de Néandertal (HARIRI).

<sup>35</sup> Il faudrait réécrire dans un sens plus vivant la chanson de Léo FERRE.

<sup>36</sup> Loi ESS du 31 juillet 2014 : Article 1er-I L'économie sociale et solidaire est un mode d'entreprendre adapté à **tous les domaines de l'activité humaine**... Peut-être cette formule est-elle la trace de l'illusion que l'ESS soit une alternative au capitalisme alors qu'elle n'existe de manière significative que dans quelques secteurs économiques...

# L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

## 1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

Ainsi l'ESS pourrait devenir l'**Économie des Affaires à lucrativité limitée, Sociale par Autorité collégiale et à Solidarité tant délimitée qu'ouverte**. Dans ce sens, elle pourrait avoir pour but de s'affirmer comme :

- **interdépendante** de l'ensemble de l'Économie et de la Société. Elle pourrait y marquer sa place de proximité, d'accompagnement, singulière plutôt que marginale, pour cultiver l'Unité dans la Diversité sans laquelle nous sombrerons dans la monstruosité. Sa culture de la gestion démocratique et de l'expérimentation l'y autorise...
- **médiatrice** de pratiques de la lucrativité limitée, du bien collectif, de la copropriété *au même titre*, de la gestion démocratique en développant la décision par consentement dans un système de réseaux à géométrie variable. Sa sensibilité idéaliste favorise la transmission d'une complémentarité de valeurs...
- **promoteur** de son large spectre de valeurs, d'expériences et de réalisations afin de mobiliser largement.
- **intégratrice** par une réduction de l'écart entre compensation de réalités et illusion de possibles et un encouragement à prendre soin de notre vie dans sa réalisation en tension avec nos rêves...

### **c. Propositions pour favoriser les transitions : cultiver l'art de la transition et de l'entre-deux**

A partir de ces expériences que peut-on dire de la façon dont l'ESS peut gérer ces oppositions, contradictions apparentes, voire comment elle s'en sort ? Dans un art de la transition, elle peut se positionner graduellement à plusieurs niveaux de la réactivité à la proactivité :

- en **réaction**<sup>37</sup> aux changements avec ses hantises propres : statique, nostalgique, tournée vers le passé, en résistance, voire en refus de l'évolution, en volonté de restaurer un ordre ancien, à vivre en étant protégé : « pour vivre heureux, vivons cachés ! » ;
- de manière **préventive** face aux changements prévisibles : en maîtrise de l'avenir, par attachement à la sécurité, la routine, la soumission ;
- dans une **hétérotopie** fertilisante : en marge car le changement vient de l'extérieur, par des initiatives minoritaires qu'il faudrait protéger pour qu'elles puissent s'épanouir ;
- de manière **créative** face aux incertitudes, conciliant sécurité / risque, réparation / transformation ;

---

<sup>37</sup> Au-delà de la réaction-résilience qui peut avoir un caractère nostalgique ou normatif, il s'agira de considérer **comment s'établit l'équilibre entre continuité et ruptures** grâce notamment à la souplesse de l'ESS et à sa capacité à chasser les idées reçues (GODET).

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

- voire **proactive** pour construire un avenir souhaité en envisageant notamment les enjeux des transitions (anticiper les évolutions, les ruptures ; chasser les idées reçues) ; Politique pour le monde d'après...

A partir des expériences auxquelles nous nous sommes référés, nous avons vu la force que peut représenter, dans une approche stratégique (MORIN, 2000), ce patrimoine de contradictions apparentes de l'ESS à dépasser. Ces contradictions ont été dépassées par des démarches de diagnostic et de projet qui ont constitué des transitions. La proposition consisterait donc à cultiver l'art de la transition dans un agir social ainsi radicalement modifié. Au lieu de se laisser considérer comme une hétérotopie mise à distance, une alternative repoussée à la marge de l'Économie et de la Société, il s'agirait pour l'ESS de se situer à la bonne distance pour pouvoir exercer une médiation dans des situations de contradictions à dépasser. C'est une modification radicale au sens où elle revient aux sources de l'ESS, à son *affectio societatis* : l'Économie du lien social ...

Pour ce faire, il est nécessaire de déconflictualiser la notion de contradiction, de sortir de l'opposition logique entre une chose et son contraire<sup>38</sup>. Aussi peut-on considérer les contradictions comme des « tensions ». Caractéristiques de la vie, elles diffèrent du conflit et surtout de la violence, même si toutes deux peuvent en découler. En référence à l'holocratie, une tension peut être définie, comme étant issue :

- de besoins insatisfaits dont il est souvent question en ESS, source de tensions de différentes natures<sup>39</sup>, ou
- d'opportunités, de menaces qui apparaissent dans l'environnement et mettent en tension, comme un aimant, une force existante pour saisir une opportunité ou une situation de protection de cette menace.

En considérant les contradictions comme des tensions, on peut accéder à leur différence afin de tenter d'en constituer une complémentarité<sup>40</sup>. La transition pourrait donc se définir comme une mise en complémentarité, le temps de la conciliation du monde d'avant et du monde d'après<sup>41</sup>. Autrement dit, effectuer une transition consisterait à trouver graduellement du lien entre une situation actuelle insatisfaisante, constituée de contradictions, et une situation future plus satisfaisante qui composerait ces contradictions en complémentarité positive. Dans ce sens, il nous faut accepter que notre expérience

<sup>38</sup> Exemple de la bouteille à moitié vide... à moitié pleine.

<sup>39</sup> Soit une « difficulté » à satisfaire le besoin : il faut accepter de faire avec cette situation sans solution ! La tension réside dans le décalage entre réalité et idéal. Soit un « problème » ayant une solution : la tension s'exprime entre la situation actuelle insatisfaisante (de par une faiblesse ou une menace) et la situation future plus satisfaisante (grâce à une force existante, une opportunité saisissable).

<sup>40</sup> Compétence-clé de transmission : de l'autonomie aux synergies...

<sup>41</sup> Sans transition renverrait à un chainon manquant, au fait de bruler les étapes, tout-feu-tout-flamme, passionné plus que raisonné.

# L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

## 1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

puisse être à la fois rationnelle (consciente-logique) et irrationnelle (inconsciente-hédonique-esthétique), que le rêve puisse se mêler à la réalité<sup>42</sup>.

Des expressions traduisent bien le caractère graduel des transitions : au fur et à mesure, progressivement, successivement... La graduation de la transition peut s'échelonner à court, à moyen ou à long termes. Elle peut prendre en compte des niveaux différents de changements :

- opérationnels qui peuvent s'effectuer à court terme pour des apprentissages simples ;
- d'habitudes ou de méthodes de travail dont on ne pourra voir les résultats qu'à moyen terme<sup>43</sup> ;
- d'attitudes qui supposent (sauf dans des situations particulières<sup>44</sup> de chocs) d'investir à long terme.

La transition comporte un changement qui s'opère par elle et nécessite d'être conduit en collectif et accompagné.

Conduit car, sans projet, sans bonne étoile<sup>45</sup> :

- Il est difficile de sortir des habitudes, de la routine, de sa zone de confort même inconfortable (FLEURY, 2020),
- Si on l'ose, on peut être tenté de s'adapter avant tout aux contraintes extérieures, à l'urgence...
- Il est difficile de maintenir un cap de proactivité à moyen et long terme dans des périodes perturbées.

Le changement est Affaire collective et il s'agit d'avoir des stratégies de mobilisation adaptées (FAUVET) :

1. Se concerter avec les « alliés » qui sont à la fois critiques et engagés ; pousser en avant les plus courageux, en s'assurant qu'ils représentent au moins un tiers de l'effectif à mettre en mouvement et que les récalcitrants ne sont pas plus d'un tiers ;
2. Déléguer aux « partisans » qui sont conciliants des tâches, voire des responsabilités ;
3. Préparer la négociation avec les « hésitants » ;
4. S'occuper, seulement lorsque au moins deux tiers des acteurs sont mobilisés, des « récalcitrants ».

---

<sup>42</sup> Cependant, la transition qualifie une évolution qui ne soit pas brutale. Aussi conviendrait-il pour effectuer des transitions d'être de doux rêveurs ayant néanmoins les pieds sur terre... Ceci nous renvoie à l'importance du diagnostic conçu comme le croisement de la perception de la réalité et de la vision du potentiel.

<sup>43</sup> Si l'on considère qu'il faut, le plus souvent, trois ans pour changer d'habitudes et de méthodes de travail, c'est parce que, bien souvent, on renâcle la première année, on essaie la deuxième et on se ronge la troisième.

<sup>44</sup> Voir dans le film de Pierre CARLES, Christophe COELLO et Stéphane GOXE, « Attention, danger travail ! », notamment la situation du chef d'entreprise ayant fait une chute de moto dans le désert du sud marocain et étant resté plusieurs jours entre la vie et la mort. La Sociodynamique identifie bien ce cas qu'elle qualifie de « saut de l'ange » consistant à remonter brusquement en adhésion et synergie sans passer par les étapes de remontée jusqu'à une position d'hésitation, puis de basculer dans une position de coopération.

<sup>45</sup> SENEQUE : « Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va ».

# L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

## 1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

Enfin le changement doit être organisé<sup>46</sup>, accompagné par la garantie de trois conditions (LE MOIGNE) :

- Compréhension de la nouvelle donne et des enjeux : Quels évolutions, ruptures à anticiper ? idées reçues à chasser ? Pourquoi changer ? Changerions-nous si nous ne savons pas pourquoi changer ?
- Association des parties prenantes à l'élaboration de nouvelles règles : que changer ? comment ? Changerions-nous si ce n'est pas choisi mais subi ?
- Réassurance individuelle : le changement est anxiogène, il faut donc, comme en escalade, tenir trois prises stables avant d'en lâcher une... Comment pourrais-je changer si je me sens trop mal à l'aise ?

Il existe de multiples façon de cultiver l'art de la transition et nous ne donnons ici que quelques propositions. L'ESS regorge d'expériences en la matière si elle évite de se piéger dans l'hétérotopie, notamment son troisième principe<sup>47</sup>. Nous devons garder à l'esprit l'importance organique du lien et de la graduation que réalise la transition à l'inverse de l'opposition qui dissocie, fige, clive, désunit et dévitalise...

### **d. Décision pour une ESS actrice des transitions : considérer la Vie comme souverain bien**

Cultiver l'art de la transition, c'est mettre en perspective cette approche organique de la GE tant aux niveaux opérationnel (rythme et concertation) que culturel (apprentissage et harmonisation), si prégnants dans l'ESS, jusqu'au niveau stratégique et collectif (imaginaire et évaluation) pour réinvestir autrement la question du sens.

Pour affirmer le rôle sociétal de l'ESS, au-delà de sa capacité à répondre à des besoins collectifs plus que de proposer une offre de masse, nous pensons qu'il ne reste plus que la Vie comme souverain bien (ARENDDT). Il convient d'en prendre soin en cohérence avec l'humanisme<sup>48</sup> (FLEURY, 2019) dont les membres de l'ESS se revendiquent souvent<sup>49</sup>. Pour dépasser les contradictions apparentes, l'ESS pourrait prendre en considération la Vie comme souverain bien dont elle est une expression. En référence à ARENDT, la Vie doit être entendue comme la conjonction :

- du Travail (entretien de la vie au quotidien),

<sup>46</sup> Organiser le changement plutôt que changer l'organisation, à l'image de « penser le changement plutôt que changer le pansement ».

<sup>47</sup> *Le pouvoir de juxtaposer en un seul lieu réel plusieurs espaces, plusieurs emplacements qui sont en eux-mêmes incompatibles.*

<sup>48</sup> Il est notamment important de prendre soin des personnes « extraordinaires » comme les québécois qualifient celles en situation de handicap, mais aussi de sortir d'une manière exclusivement anthropocentrée du prendre soin (MAEX).

<sup>49</sup> Dans une logique émancipatrice, nous pourrions faire référence à des organisations (LALOUX) qui favorisent le prendre soin de l'humain par une individuation (JUNG) cohérente avec la gestion démocratique chère à l'ESS.

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

- de l'Œuvre technique (mise au monde d'objets ayant une durée de vie de moyen terme) et
- de l'Action politique (création de dynamique parmi les Autres dont résultent des événements avec lesquels on peut faire le récit de l'Histoire).

Nous avons déjà montré<sup>50</sup> que l'ESS est assez souvent dans cette conjonction des activités de la vie et dans quelle mesure elle favorise le développement par la mobilisation des libertés instrumentales (SEN). Ces capacités d'intervention (ex. : travail social, mutuelles, défense de grandes causes) sur les trois termes de l'action (court, moyen et long) dont elle dispose la prédisposent à accompagner les transitions...

Considérer la Vie comme souverain bien, c'est sortir, sans pour autant les exclure, des seules pensées analytiques et mécanistes qui décomposent et automatisent. C'est faire le choix du vivant que l'on essaie certes de comprendre, mais surtout dont on essaie d'être partie prenante avec tout ce qu'il représente de dualités à dépasser : dedans-dehors, sécurité-risque, corps-esprit, objet-sujet... C'est prendre en compte la complexité contemporaine du monde vivant et accorder de l'attention aux interactions autant sinon plus qu'à la quantité et à la diversité des éléments qui la constituent. C'est accepter de composer avec le réel et de s'aventurer dans l'incertitude, plutôt que de ruminer seul dans sa tête et de virtualiser des réalités qui nous dépassent. Ce n'est pas confondre le Covid et la guerre, bien qu'il faille essayer d'éviter leurs effets délétères, d'y remédier...

Considérer la Vie comme souverain bien implique une conception du Développement ni conquérant, ni envahissant, mais allant dans le sens de l'émancipation, de l'individuation (JUNG) et de la mobilisation des libertés collectives (SEN)<sup>51</sup>. L'ESS pourrait contribuer à réorganiser la conception du développement durable, par l'exemple, en considérant la dimension écologique, non pas comme un pilier égal aux autres mais comme le milieu de la Vie, comme le chez-Soi des individus vivants, humains que nous sommes. Par cette conception, les critères « vivable » et « viable » sont directement intégrés respectivement aux dimensions sociale et économique<sup>52</sup>. Une société a besoin d'un milieu vivable pour se développer et ce milieu rend l'Économie viable. A l'inverse, notre société n'existe pas sans la Terre et il n'y a pas d'Économie sans milieu. Le développement, a été longtemps considéré en termes d'étendue géographique, mais notre planète est maintenant entièrement quadrillée<sup>53</sup>. Aussi pourrait-il être assimilé plus à un déroulement dans le temps, équilibrant les interactions entre conservation et

<sup>50</sup> A la suite du colloque de 2010 à Lille, par une communication reprise dans « *L'Économie Sociale et Solidaire et le travail* ».

<sup>51</sup> Le développement peut s'évaluer aux libertés qu'il nécessite et produit.

<sup>52</sup> La durabilité reste à l'intersection des trois domaines, l'écologie englobant l'ensemble, en cohérence avec l'expression anglaise « *sustainable* ». La gouvernance, dimension institutionnelle, réhabilite l'expression française de durabilité au sens où il s'agit d'exercer non seulement le pouvoir, mais aussi le prolonger, avec la dimension institutionnelle, avec l'autorité dans le temps (QUELQUEJEU).

<sup>53</sup> La forme carrée à la base du quadrillage n'existe pas dans la nature, c'est un artefact caractéristique de l'humain.

# L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

## 1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

transformation. Il pourrait être considéré comme un processus organique<sup>54</sup> d'actualisations continues, succession de gouttes d'expérience, tension entre présent et futur, connaissance et action...

Dans le cadre du Développement, les projets sont porteurs des apprentissages qui garantissent leur réussite et le développement lui-même : on apprend de ses erreurs et la succession de projets génère du Développement. Grâce à ses capacités, notamment à gérer ni prioritairement ni exclusivement en fonction de la lucrativité, à animer une diversité de parties prenantes, à transmettre des connaissances (à court terme), des compétences (à moyen terme) et des valeurs (à long terme), l'ESS est équipée pour le développement et la coconstruction de projets. Cette coconstruction met en œuvre la créativité et la mobilisation pour « concevoir et exercer un agir social ». Ce d'autant mieux que l'ESS travaille souvent à entretenir la vie au quotidien en même temps qu'elle œuvre à inventer et mettre au monde des objets ayant une durée de vie de moyen terme.

### e. Satisfaction en guise de conclusion

Nous ferons référence à la formule du reliquat inachevé de l'École de Palo Alto pour signifier : « ce qui est fait reste à faire » (FLEURY, 2011). Cette expérience autour du dépassement de contradictions en ESS est issue de précédentes expériences (de communications, notamment avec Gilles CAIRE<sup>55</sup> comme l'atteste la bibliographie) et peut favoriser les transitions. Elle témoigne de l'intérêt d'articuler ce que la vie nous apporte, en ce qui me concerne :

- Architecture – Formation – Organisation – Recherche...
- Changer, déménagements, manager, ménagement...
- Développement économique, local, durable...
- Cultiver ses Jardins, Territoires, Démocratie, ESS, Radicalité...
- Prendre soin de l'humain, Je-Nous...
- De belles rencontres humaines de belles personnes, qu'elles en soient toutes remerciées !

Patrice BRACONNIER  
Architecte du Développement  
Formateur, enseignant-chercheur  
Coopérant, coopérateur, compagnon du  
RAo Prendre soin de l'humain  
à l'IRTS Poitou-Charentes

<sup>54</sup> « La continuité concerne ce qui est possible, la réalité est incurablement atomique... la réalité consiste en un courant continu d'actions et non en un assemblage de choses ou de substances. Le monde n'est pas une collection d'objets ou de corps juxtaposés, mais un flot d'événements qui se succèdent, s'interpénètrent et interfèrent les uns avec les autres. Ces événements, WHITEHEAD les nomme "entités actuelles", "occasions d'expérience", ou "gouttes d'expérience".

<sup>55</sup> Que je remercie bien chaleureusement pour ce compagnonnage enrichissant !

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

### Bibliographie :

- ARENDDT Hannah, 1961, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy.
- BACH Richard, 1970, *Jonathan Livingstone le goéland*. J'ai lu.
- BRACONNIER Patrice et CAIRE Gilles, 2009, *Complexité, tensions et richesses de la gouvernance des entreprises d'économie sociale*, dans *Marché & organisations* n°9, L'Harmattan (p. 67-88).
- BRACONNIER Patrice et CAIRE Gilles, 2012, *Quelles spécificités de compétences en ESS ? De l'expérience à la conscience pour la performance*, dans *Le Sociographe Hors-série* N°5 (p. 47-73).
- BRACONNIER Patrice, 2013, *Apports d'Hannah ARENDT et d'Amartya SEN pour une économie démocratique*, dans *L'Economie Sociale et Solidaire et le travail*, BRACONNIER Patrice et CAIRE Gilles (dir.), L'Harmattan, (p. 56-73).
- BRACONNIER Patrice dans Collectif B323 – Université de Poitiers, 2018, *Insérer et innover : l'exemple de la Scic B323, une coopérative étudiante de prestations de services*, dans *RECMA* N° 348 (p. 74-86).
- BRACONNIER Patrice, 2018, *Utopie puis hétérotopie... quid de l'ESS au XXIe siècle ?* dans N°207 *Vie et Sciences de l'Entreprise* (p. 98-118).
- BRACONNIER Patrice, CAIRE Gilles, QUINQUETON Thierry., 2019, *La SCIC B323 : la coopérative étudiante actrice de l'ESS*, dans « *Les coopératives : quelles réalités ? Produire, commercer, consommer autrement* », Editions Presses Universitaires de Reims.
- BRACONNIER Patrice, PUAUD David, 2020, *Radicalisation et rêves communs*, *Pensée plurielle*, N°2/2020, De Boeck.
- BRACONNIER Patrice, 2022, *Accueillir l'Accueil...*, dans *Accueil et accompagnements d'étrangers primo-arrivants. Les coulisses des processus d'intégration*, B. Muller et V. Wolff (dir.), Coll. Acteurs sociaux, Champ social.
- CHAPELLE Gauthier et SERVIGNE Pablo, 2017, *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, Les liens qui libèrent.
- DEFALVARD Hervé, 2013, *L'ESS comme alternative de sens aujourd'hui : réparer l'oubli de la critique et du travail*, dans *L'Economie Sociale et Solidaire et le travail*, Braconnier et Caire (dir.), L'Harmattan, (p. 39-56).
- FAUVET Jean-Christian, 1997, *1001 citations sociodynamiques - Des repères pour l'action*, Les éditions d'organisation.
- FLEURY Cynthia, 2011, *La fin du courage*, Le livre de poche.
- FLEURY Cynthia., 2019, *Le soin est un humanisme*, Paris, Gallimard, coll. « Tracts ».
- FLEURY Cynthia, 2020, *Ci-gît l'amer. Guérir du ressentiment*, Gallimard.
- FOUCAULT Michel, 2009, *Les hétérotopies*, Paris, Éditions Lignes.
- FOURASTIE Jean, 1965, *Les 40 000 heures*, Paris, Gonthier-Laffont.

# L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

## 1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

- GODET Michel, 2007, *Manuel de prospective stratégique, Tome 2, l'Art et la méthode*, Dunod.
- HARARI Yuval Noah, 2018, *21 leçons pour le XXI<sup>e</sup> siècle*, Babelio.
- JUNG Carl Gustav, 1986, *Dialectique du moi et de l'inconscient*, Paris, Gallimard, coll. « Folio ».
- LALOIX Frédéric, 2014, *Reinventing organizations : vers des communautés de travail inspirées*, Diateino.
- LECOMTE Jacques, 2012, *La bonté humaine : Altruisme, empathie, générosité*, Odile Jacob.
- LE MOIGNE Jean-Louis, 19.., **Préface de La formation. en recherche**
- LEGROS Patrick 2012, *L'intervention sociale d'intérêt collectif entre action collective et management*, dans *Vie sociale* 2012/2, (p. 147-155).
- LUSSATO B., 1989, *Dirigeants, Le défi culturel*, Nathan.
- MAEX Edel, 2019, *Méditation pour prendre soin*, p. 25 dans ANDRE C., KOTSOU I., LESIRE C., *Que signifie prendre soin de la vie ?* (p. 17-45) dans *Prendre soin de la vie, de soi, des autres et de la nature*, L'iconoclaste.
- MORIN Edgar, 2000, *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Seuil.
- NEGRI, Antonio, 2004, *Multitude : guerre et démocratie à l'époque de l'Empire*, La découverte.
- POLANYI, Karl, 1983, *La grande transformation – Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard.
- QUELQUEJEU Bernard., 2001, *La nature du pouvoir selon Hannah ARENDT – Du pouvoir « sur » au pouvoir « en commun »*, dans le Tome 85, *Revue des sciences philosophiques et théologiques*, (p. 511-527).
- SEN Amartya, 2003, *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté*, Odile Jacob.
- STENGERS Isabelle, 2020, *Réactiver le sens commun, lecture de WHITEHEAD en temps de débâcle*, Les empêcheurs de tourner en rond.
- WHITEHEAD Alfred North, 1995, *Procès et réalité*, Bibliothèque de philosophie, Gallimard.