



Conservatoire National des Arts et Métiers
Master Sciences Humaines et Sociales
Mention Travail et Développement
Spécialité Ergonomie

Transformer le travail dans l'économie sociale et solidaire :
Quels risques et ressources spécifiques
pour la santé des opérateurs et la qualité du travail ?

Noémie Morvan

ERG255 – Mémoire d'analyse bibliographique

12 septembre 2017

« Si nos sociétés modernes ne peuvent se passer de professionnels spécialisés dans le travail social, elles n'ont pas besoin qu'ils en souffrent. »

(Villatte, Teiger & Caroly-Flageul, 2005)

« On ne peut avoir la république dans la société tant qu'on a la monarchie dans l'entreprise. »

(Marc Sangnier, début XX^e siècle)

Table des matières

Introduction	1
I. Dans l'ESS : un travail qui a (particulièrement) du sens ?	3
A. <i>Emplois de l'ESS : la cohésion sociale au cœur</i>	3
1. De l'emploi et du travail dans l'économie sociale	3
2. Des salariés concentrés dans cinq secteurs d'activités	3
3. La prédominance des associations de réparation sociale	4
B. <i>Une utilité sociale disputée, entre réciprocité et philanthropie</i>	4
1. Aux sources de l'économie sociale : un mouvement égalitaire	4
2. Les différentes solidarités, entre concurrence et complémentarité	4
3. Une utilité sociale collective et démocratique ?	5
4. Economie solidaire : un renouveau de la démocratisation de l'économie	6
5. D'une cohésion sociale utopique à un travail de démocratie ?	6
C. <i>Mainmise du public ou des entreprises : des risques de l'incompréhension</i>	7
1. Des partenaires publics de plus en plus prescriptifs ?	7
2. Logique entrepreneuriale : quid de l'utopie collective préexistante ?	7
3. Changement d'échelle : des risques pour le travail d'utilité sociale ?	8
II. Ergonomie et sens du travail : soi, les autres, et la société ?	9
A. <i>Le sens : soi et les autres dans l'activité de travail</i>	9
1. La distinction fondamentale entre tâche et activité	9
2. L'activité, un couplage humain-système sans cesse renouvelé	9
3. Les troubles et conflits : un oubli du réel du travail	10
B. <i>Les services : travailler avec un non professionnel</i>	11
1. De quels « services » est-il question ?	11
2. Un triangle du service, présent dans tous les secteurs économiques	11
3. Les situations de services : complémentarité et coopération	12
C. <i>Situations de service : la société dans l'activité ?</i>	12
1. Un accord nécessaire pour co-réaliser le service	12
2. Le travail contemporain : l'irruption de la société par l'utilisateur ?	13
3. Et dans les structures d'utilité sociale ?	14
III. Concevoir, évaluer et transformer le travail d'utilité sociale ?	15
A. <i>La qualité, vue par les travailleurs d'utilité sociale</i>	15
1. Les soins et services aux personnes : fragilités et attentions	15
2. Médiation et intervention sociale : un travail sur les subjectivités	15
3. Aspirations et désillusions des travailleurs sociaux	16
B. <i>Des troubles psychosociaux à l'évolution des politiques sociales ?</i>	17

1. L'approche des risques psychosociaux par l'ergonomie	17
2. De l'intégration à l'insertion : quel projet politique ?	17
3. Les macro-déterminants dans l'ESS, des justifications univoques ?	18
<i>C. Agir pour transformer les structures d'utilité sociale</i>	<i>19</i>
1. Sortir le tiers secteur de l'ombre des deux autres ?	19
2. Associations : une participation des usagers instituée	20
3. Concevoir ou transformer collectivement des projets d'utilité sociale ?	21
Conclusion	23
Sigles et acronymes	25
Bibliographie	27
<i>Littérature scientifique</i>	<i>27</i>
<i>Autres sources</i>	<i>28</i>

Introduction

L'économie sociale et solidaire (ESS) est un ensemble d'organisations, un « espace » selon Hély & Moulévrier (2013), qui a un poids économique non négligeable (10% du PIB) et qui a l'avantage de conserver une certaine croissance, même en temps de crise économique. Les structures relevant de l'ESS sont présentes dans la quasi-totalité des secteurs d'activité. Cependant les employeurs de l'ESS sont majoritaires dans certains secteurs, comme le social (61% des emplois) ou les sports et loisirs (54% des emplois). Les établissements d'accueil du jeune enfant relèvent pour 50% d'entre eux de l'ESS, ainsi que 31% des EHPAD. Les mutuelles et les banques coopératives sont parmi les entreprises les plus importantes de leurs marchés respectifs. Plus de 12,5 millions de bénévoles s'impliquent dans des associations et près d'un français sur deux adhère à une association (CNCRES, 2015). Dans sa vie quotidienne, chaque personne a de grandes chances d'utiliser les services de l'ESS pour soi ou pour des tiers dont elle a la responsabilité, de s'y engager comme bénévole, ou comme salariée (12,7% de l'emploi privé en France, 2,3 millions de salariés).

Ces structures exercent un attrait croissant pour les travailleurs, qu'ils soient en reconversion ou jeunes diplômés (de plus en plus de grandes écoles). Mais les conditions de travail ne sont cependant pas toujours l'utopie que les promoteurs de l'ESS véhiculent. Hély & Moulévrier (2013) montrent que, notamment dans les associations, le « travailleur solidaire » accomplit « un travail similaire au secteur public dans les conditions du privé, sans pour autant bénéficier pleinement des emplois classiques du privé ». De plus, ces structures sont soumises à des transformations répétées du fait de l'évolution des politiques publiques, qui poursuivent la diminution de leurs financements. Comme le dit Daniellou (2010) à propos du travail d'une TISF (Technicienne d'Intervention Sociale et Familiale), salariée d'une association : « La société tourne la tête, regarde ailleurs. Les politiques fixent des objectifs sociaux, des budgets. La question de savoir comment on atteint ces objectifs avec ces budgets est une question de détail, qui sera gérée sur le terrain. ». Même si elle est de plus en plus reconnue et interpellée, en particulier sur les questions écologiques et sociales, l'ESS reste encore mal connue, tout comme l'ergonomie au demeurant.

Le mot « ergonomie » provient du grec *ergon* (travail) et *nomos* (règles), désignant ainsi l'ergonomie comme la science du travail (IEA). Mais cette science qui cherche à comprendre le travail, est aussi une discipline de l'action, une ingénierie. Elle s'attache à concevoir ou transformer des systèmes de travail pour qu'ils soient compatibles avec les caractéristiques physiques, psychologiques et sociales des êtres humains, en combinant des critères de santé et de performance. Il paraissait intéressant, voire utile, de rechercher les apports réciproques potentiels entre cette science et l'ESS dans laquelle il y a parfois un (très grand) pas « de l'utopie aux pratiques » (Hély & Moulévrier, 2013). Quant aux caractéristiques de l'ESS, ses travailleurs ont du mal à les exprimer, autrement que par de grands principes, comme la gouvernance démocratique et la non lucrativité. Ou bien parfois, en aparté, ils avouent de grandes douleurs lorsqu'un travail de qualité (pour eux) est empêché, et, par la même, une part de leur engagement social et politique.

Cette revue de littérature est organisée en trois chapitres. Le premier présentera l'ESS, son poids et sa structuration en termes d'emplois et posera la question du sens du travail pour les travailleurs engagés. Le deuxième chapitre se penchera sur le sens du travail, cette fois du point de vue de l'ergonomie, et dans toute activité de travail. Activité prédominante dans l'ESS et en général, un accent sera mis sur les services. Enfin, le troisième chapitre essaiera de voir comment l'ergonomie pourrait, plus finement, comprendre le travail d'utilité sociale et agir sur celui-ci en conscience de ses spécificités. Des spécificités qui seraient peut-être à renforcer pour une meilleure santé des travailleurs et une meilleure qualité du travail d'utilité sociale ?

I. Dans l'ESS : un travail qui a (particulièrement) du sens ?

A. Emplois de l'ESS : la cohésion sociale au cœur

1. De l'emploi et du travail dans l'économie sociale

L'ESS a été reconnue officiellement par la loi du 31 juillet 2014, dite loi « Hamon ». Cette approche définit l'ESS à partir des quatre familles historiques de l'*économie sociale* : associations, coopératives, mutuelles et fondations. Pour reconnaître le mouvement de l'entrepreneuriat social, la loi ajoute les sociétés commerciales qui respectent plusieurs conditions, inscrites dans leurs statuts : poursuivre un but autre que le partage des bénéfices, prévoir la participation à la gouvernance des associés et parties prenantes, affecter majoritairement les bénéfices au développement de l'entreprise. Les entreprises peuvent obtenir une reconnaissance plus exigeante avec l'agrément ESUS, délivré par l'Etat. Il définit des critères plus restrictifs, dont la recherche à titre principal d'une utilité sociale et une politique de rémunération encadrée.

En 2015, selon le CNCRES, L'économie sociale rassemblait 10,5% de l'emploi français et 13,9% de l'emploi privé, soit 2,37 millions de salariés. Sur la question du travail, l'économie sociale présente des caractères, notamment la forte présence de bénévoles dans les associations. Ils interviennent dans l'ensemble des domaines d'activité et dans toutes les associations, même employeuses, ne serait-ce qu'au niveau de la gouvernance. Les associations représentent 94% des structures, mais la très grande majorité fonctionnent sans salariés : 9/10 selon l'INSEE (Reynaert & d'Isanto, 2016). Elles restent cependant aussi les premiers employeurs de l'ESS, avec 78% des emplois. D'autres structures sont particulières, au sens où ce sont les travailleurs qui exercent collectivement la gouvernance (comme dans les coopératives de travailleurs, SCOP, SCIC ou CAE). Une grande disparité de taille est à relever : les trois quarts des établissements comptent moins de 10 salariés, mais ce sont les établissements de plus de 10 salariés qui concentrent près de 85% des emplois. Les établissements comptant plus de 250 salariés sont relativement peu nombreux, mais emploient plus de 12% des salariés du secteur.

2. Des salariés concentrés dans cinq secteurs d'activités

Selon le CNCRES (2015) les structures de l'économie sociale sont présentes dans une grande diversité de secteurs d'activité, mais dans des proportions très variables par rapport aux autres employeurs. Elles sont majoritaires en poids des emplois dans l'action sociale et les sports et loisirs. Près d'un tiers des emplois dans les activités financières et d'assurance, plus d'un quart dans les arts et spectacles, 1/5 de l'enseignement et 1/10 de la santé relèvent de l'ESS. Dans les autres activités répertoriées (agriculture, industrie, etc.), les emplois de l'ESS représentent moins de 5%.

Cinq secteurs d'activité principaux concentrent la majorité des salariés :

- **L'action sociale** (cohésion, soin et lien social) : activité d'accueil de jeunes enfants, aide à domicile, hébergement médico-social et social, aide par le travail.
- **Les sports et loisirs** : les trois quarts des structures ont des statuts relevant de l'ESS, essentiellement des associations. Les clubs sont affiliés aux fédérations olympiques, non olympiques, multisports (dont handisport) et scolaires ou universitaires.
- **Les activités financières et d'assurances** : les assurances, essentiellement mutualistes (assurance vie, assurance biens, retraite, complémentaire santé, prévoyance) et les banques coopératives proposant des services financiers (dépôt, épargne, crédit...).
- **Les arts et spectacles** : les trois quarts des établissements, essentiellement sur le spectacle vivant et la création artistique. Les associations sont prépondérantes, avec un développement ces dernières années des coopératives culturelles (CAE et SCIC).

- **L'enseignement** : une présence multiforme dans l'enseignement culturel (écoles de musique, d'arts), la formation des adultes, l'enseignement primaire et secondaire (enseignement catholique, pédagogies alternatives, écoles bilingues en langue régionale).

3. La prédominance des associations de réparation sociale

Selon Tchernonog & al (2013), les associations sportives, culturelles et de loisirs représentent 66% du nombre d'association. Mais les associations du médico-social (10,3% des structures) et de l'éducation, formation, et insertion (moins nombreuses : 3,6% des structures), sont souvent des associations de grande taille, qui font appel à des professionnels salariés et perçoivent des financements publics pour leurs actions à destination de publics fragiles ou en difficulté.

Pour Reynaert & d'Isanto (2016), l'emploi salarié associatif est ainsi concentré dans l'action sociale, humanitaire ou caritative, l'hébergement social ou médico-social et la santé. Ces domaines regroupent 60% des emplois salariés. Les associations de 10 salariés ou plus y sont surreprésentées. De plus Tchernonog & al (2013) notent un développement particulier de ces associations de « réparation sociale », dont le budget total augmente régulièrement, en réponse aux évolutions démographiques de la population et aux besoins de solidarité générés par la crise économique. Mais l'ESS ne se résume t'elle qu'à un complément temporaire sur la route du progrès économique, à un pansement sur les plaies du tissu social générées par les « crises » économiques ?

B. Une utilité sociale disputée, entre réciprocité et philanthropie

1. Aux sources de l'économie sociale : un mouvement égalitaire

Laville (2001) fait remonter la genèse de l'économie sociale avant la révolution industrielle, et insiste sur l'émergence aux XVIII^e et XIX^e siècles de l'*associationnisme*, « c'est-à-dire le projet constitué à partir des actions collectives mises en œuvre par des citoyens libres et égaux se référant à un bien commun » (Laville, 2016). Le décret d'Allarde et la loi Le Chapelier (1791) interdisent les organisations ouvrières au nom de l'*intérêt général* : « Il n'y a plus que l'intérêt particulier de chaque individu, et l'intérêt général. Il n'est permis à personne d'inspirer aux citoyens un intérêt intermédiaire, de les séparer de la chose publique par un esprit de corporation. ».

Cependant, même illégales, des initiatives se développent, et notamment les « sociétés de secours mutuel », ancêtres des mutuelles d'assurance. Mais ces structures ont aussi constitué les premières formes du mouvement syndical (Hély & Moulévrier, 2013). Les premières coopératives apparaissent au milieu du XIX^e siècle. La loi Waldeck-Rousseau (1884) abroge les deux textes précédents, légalise les syndicats et autorise les groupements professionnels. Le 1er juillet 1901, la loi accorde aux citoyens le droit de s'associer, par simple déclaration à la préfecture. Les associations doivent être collectives et poursuivre un but autre que le partage de bénéfices.

L'instauration des sociétés modernes et démocratiques ont rendu possible ces recherches concrètes de transformation sociale, en postulant dans leurs principes que tout le monde peut être à la fois acteur économique et acteur politique (Laville, 2010). Cette approche vise l'entraide et l'auto-organisation de personnes partageant un destin commun (Lacroix & Slitine, 2016). C'est l'invention de la « *solidarité démocratique* » (Laville, 2010), qui implique une égalité dans la différence, et qui recherche une démocratisation de la société par des actions collectives.

2. Les différentes solidarités, entre concurrence et complémentarité

A la fin du XIX^e, l'économie sociale qui se développe, avec des associations rabattues sur le paupérisme, « ne saurait être considérée comme le prolongement de l'associationnisme solidaire » (Laville, 2010). Le fait associatif est minimisé et considéré comme un complément du capitalisme, dans une logique de *solidarité philanthropique*, « focalisée sur la question de l'urgence et la préservation de la paix sociale ». Cette conception se donne pour objet de soulager les maux des pauvres, qui seraient temporaires car le progrès est en marche. Cette « entreprise de moralisation » des pauvres leur dénie « la dignité, la puissance collective et la capacité d'agir » (id.).

Pendant la première partie du XX^e siècle la notion d'économie sociale s'efface du paysage politique français, avec le passage du « projet philanthropique » à celui de l'Etat social. Une forme de solidarité légale est instaurée. L'Etat social joue un rôle central d'organisation de cette *solidarité redistributive*, qui s'appuie sur le principe de *redistribution* (id.). Hély et Moulévrier (2013) précisent que l'on entre alors dans un contexte « d'étatisation de l'intérêt général ». Pendant les 30 glorieuses, la redistribution publique paraît suffire pour corriger les inégalités créées par le marché. Dans ce contexte, la perte de la « multidimensionnalité » de l'économie sociale se manifeste par l'oubli du politique et la « distance qui s'accroît entre ses composantes » : mutuelles, coopératives et associations (Laville, 2001). Le poids économique et social du tiers secteur se consolide au cours du XX^e siècle, mais pas sa portée politique : « Les entités de l'économie sociale n'ont que faiblement influencé le débat public et ont souvent abandonné l'ambition sociétale au profit de la recherche de performance gestionnaire ou du respect des normes publiques » (id.).

Cependant, dès le milieu des années 1970, les organisations de l'économie sociale cherchent de nouveau à se rapprocher en réaction à la crise et aux déstabilisations qu'elle entraîne. Elles connaissent une nouvelle reconnaissance politique à la fin de cette décennie et le concept d'économie sociale entre en droit français en 1981, avec la création de la Délégation interministérielle à l'économie sociale. Alors que la production de l'intérêt général s'était imposée au XIX^e et XX^e siècles comme relevant du monopole de l'état, l'émergence du concept d'*utilité sociale* accompagne le « processus de désétatisation de l'intérêt général » (Hély & Moulévrier, 2013). Ce terme est défini pour la première fois en droit dans un arrêt du conseil d'Etat de 1973 pour justifier l'exonération fiscale d'une association exploitant une clinique : « Est d'utilité sociale toute réponse à un besoin qui n'est pris en charge ni par l'Etat ni par le marché. ».

En définitive, à aucun moment de son histoire l'ESS ne peut revendiquer « le monopole de l'exercice légitime de la solidarité ». En revanche « La notion d'utilité sociale est au cœur de l'activité productive du secteur associatif, coopératif et mutualiste. » (id.)

3. Une utilité sociale collective et démocratique ?

En 2004, Gadrey synthétise une quarantaine de rapports sur les OES (organisation de l'économie sociale et solidaire) et propose une définition générale de l'*utilité sociale*, qui reste une référence théorique : « Est d'utilité sociale l'activité d'une OES qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au-delà d'autres objectifs éventuels de production de biens et de services destinés à des usagers individuels, de contribuer :

- à la réduction des inégalités économiques et sociales, y compris par l'affirmation de nouveaux droits,
- à la solidarité (nationale, internationale, ou locale : le lien social de proximité) et à la sociabilité,
- à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, la culture, l'environnement, et la démocratie). »

La loi du 31 juillet 2014 apporte une nouvelle définition de l'utilité sociale, dans son article 2 : « Sont considérées comme poursuivant une utilité sociale au sens de la présente loi les entreprises dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une au moins des trois conditions suivantes :

- 1° Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ;
- 2° Elles ont pour objectif de contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation

populaire, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ;

- 3° Elles concourent au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale, sous réserve que leur activité soit liée à l'un des objectifs mentionnés aux 1° et 2° . »

Cette définition est plus restrictive que celle de Gadrey (2004). Elle se centre sur les soutiens et les secours aux personnes fragiles ou exclues, auxquels elle inféode l'horizon du développement durable, évacuant le terme « humain » et ses conditions collectives du développement, dont la démocratie. Il paraît aussi plus difficile d'y reconnaître les coopératives et mutuelles.

4. Economie solidaire : un renouveau de la démocratisation de l'économie

Laville (2001) fait remonter l'origine du mouvement d'économie solidaire aux années 1960, avec l'apparition d'un nouveau type d'initiatives solidaires. Ce mouvement est une réponse au « manque de possibilité d'implication pour les salariés comme pour les usagers, dans le travail comme dans la consommation » (id.) et porte l'exigence d'une meilleure qualité de la vie. Des entreprises autogestionnaires ou alternatives cherchent à expérimenter la démocratie « en organisation » et à mettre en œuvre des modes de gouvernance collectifs. De la façon la plus extensive, cet auteur définit l'économie solidaire comme « l'ensemble des activités contribuant à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens. ».

L'idée de l'économie solidaire n'est pas de substituer à la solidarité redistributive une solidarité plus réciprocaire. Dans les faits, elle réinvente les modalités de couplage pour compléter la solidarité redistributive par une solidarité fondée sur le principe de réciprocité (id.). Castel (2006) définit le comportement économique de *réciprocité* comme « le principe par lequel la production est donnée à d'autres dans un esprit de solidarité, c'est-à-dire dans le cadre d'une relation entre personnes ayant conscience d'une communauté d'intérêts qui entraîne l'obligation morale de ne pas desservir les autres ». Les activités économiques en question sont celles qui ne se fondent ni sur le principe de maximisation du profit (avec motif d'enrichissement personnel), ni sur le principe de redistribution, ni sur la réciprocité pure ou domestique. Cette dernière recouvre les relations privées entre individus ou à visée de sociabilité pure. Elle recouvre le travail pour soi, pour ses amis, pour sa famille, dont les produits et services ne sont pas échangés sur le marché.

Laville (2001) ajoute que les structures se consolident si elles parviennent à articuler les différents registres de l'économie de façon appropriée pour arriver à une combinaison équilibrée entre ressources : ressources marchandes obtenues par la vente, ressources non marchandes émanant de la redistribution, ressources non monétaires issues des contributions volontaires (bénévolat). L'hybridation des ressources devient un mode de pérennisation efficient. Mais ces initiatives, utilisant des statuts de l'économie sociale, ont surtout renoué avec la dimension politique de l'associationnisme solidaire, en cherchant à montrer qu'une autre économie était possible.

5. D'une cohésion sociale utopique à un travail de démocratie ?

L'ESS est plus un ensemble de « mondes de travail », « d'univers hétérogènes de pratiques professionnelles » qu'un mouvement notent Hély & Moulévrier (2013). Mais leur analyse sociologique des travailleurs de l'ESS fait apparaître quelques caractéristiques : une part importante de femmes (prédominance des secteurs social et santé), des personnels plus qualifiés que le secteur privé, et, plus intrigant, une part importante de ces travailleurs ont des parents fonctionnaires. A partir des années 1980, la figure de l'agent public, dévoué professionnellement au service de l'intérêt général, s'est peu à peu effritée avec la délégitimation de l'intervention de l'Etat dans la sphère privée. L'impératif de modernisation de l'action publique et la dévalorisation des métiers de la fonction publique ont rendu moins attractifs ce secteur, et la figure du travailleur solidaire est devenue plus attrayante, notamment pour les plus diplômés. Bien que dans les faits les salariés de

l'ESS réalisent parfois les missions du public dans les conditions de précarité du privé et avec des rémunérations moins importantes que dans les deux autres secteurs.

Un autre point relevé par les mêmes auteurs : l'ESS est un secteur hétérogène mais « soucieux de produire un discours fédérateur ». Ils formulent ainsi la spécificité de cet ensemble de pratiques : « l'utopie fondatrice commune est l'aménagement d'un espace de "liberté" dans le cadre d'un ordre économique dominant » (id.). Comme l'explique Daniel Lescornet lors d'une conférence sur l'ESS (Association Autogestion, 2013) : « Ce ne sont pas les formes de l'ESS qui sont transformatrices, mais tout dépend de la façon dont on entre dans ces formes. On peut rentrer dans ces formes en essayant de comprendre leurs logiques, afin d'agir en elles, avec elles, pour elles, de façon la plus transformatrice possible. ». Dans l'ESS, comme ailleurs, les écarts entre les actes et les valeurs instituées, ici la gouvernance démocratique et la non-lucrativité, renvoient à des questions de mobilisation des membres pour qu'ils incarnent les statuts existants. Pour Hély & Moulévrier (2013), à chaque étape de leur développement, ces structures trouvent des moyens de maintenir leur équilibre entre rentabilité et solidarité, « de faire coïncider le réel et l'utopie ».

C. Mainmise du public ou des entreprises : des risques de l'incompréhension

1. Des partenaires publics de plus en plus prescriptifs ?

Le secteur associatif est touché de manière directe par l'évolution des politiques publiques, que ce soit au niveau de l'Etat ou des collectivités territoriales, au travers des partenariats et tutelles. Les pouvoirs publics cherchent à réduire leurs dépenses en demandant des preuves quantitatives d'efficacité aux associations et en ciblant les financements engagés dans leurs champs de compétence. Ces dernières années plus de la moitié des structures de l'ESS ont vu leurs financements publics diminuer (CNCRES, 2015). La part des subventions publiques dans le budget des associations employeuses est passée de 34% en 2005 à 25% en 2011. Aujourd'hui les associations tirent majoritairement leurs ressources des recettes d'activité (prestations, marché public, etc.). La commande publique est devenue prédominante par rapport à la subvention. Pour les associations elle est passée d'un tiers en 2005 à 50% en 2014 (Lacroix & Slitine, 2016), ce qui questionne la reconnaissance de l'initiative associative en réponse à des besoins du territoire.

Les effets de la nouvelle gestion publique sur le travail ont été abordés par Masson & Morvan (2016), dans l'insertion par l'activité économique. Les structures de l'IAE sont conventionnées dans le cadre des politiques de l'emploi. Ceci peut poser des difficultés d'écarts entre les objectifs exogènes fixés par les pouvoirs publics (en termes d'insertion dans l'emploi) et les objectifs des dirigeants et des salariés travaillant dans ces associations (qui se réfèrent davantage à la lutte contre l'exclusion sociale par le travail). Ces opérateurs sont confrontés annuellement aux évaluations quantitatives des partenaires, « inspirées par le New Public Management », et cela pourrait dénoter d'une évolution des représentations des partenaires « vers les logiques gestionnaires ». Ces évolutions ont pour objectif de rendre transparente l'utilisation des fonds publics, et de s'assurer des effets produits par les associations financées. Mais cela pose alors la question de l'évaluation des effets de l'activité, en regard de la qualité recherchée par les opérateurs. Celle-ci vise ainsi le retour à l'emploi, mais déborde de cet objectif pour accompagner la personne dans les transformations réellement possibles de sa situation, dans un contexte de chômage de longue durée persistant.

2. Logique entrepreneuriale : quid de l'utopie collective préexistante ?

L'entrepreneuriat social a bénéficié d'une reconnaissance institutionnelle, avec l'inclusion des entreprises (hors statuts d'économie sociale) dans l'ESS. Ceci pose quelques questions sur la culture entrepreneuriale qui se diffuse dans le secteur, parfois sans se questionner sur les modèles de l'économie sociale préexistants. Hély & Moulévrier (2013) qualifient ce mouvement de prise en main de la solidarité par l'entreprise comme la « publicisation du privé » : l'entreprise se révèle la plus légitime pour incarner l'intérêt général, face à l'Etat. Diminué par la crise, celui-ci ne détient plus le monopole de l'intérêt général. Les changements idéologiques venus des Etats-Unis et du

Royaume-Uni consacrent l'entreprise comme l'institution la plus légitime pour incarner l'intérêt général. L'entreprise capitaliste commence alors à empiéter sur le marché du « social et solidaire », qui n'est plus réservé aux acteurs historiques de l'économie sociale.

Plus globalement, l'ESS a acquis de la visibilité, avec la reconnaissance institutionnelle et les attentes croissantes des citoyens sur les questions écologiques et sociales. Elle est ainsi invitée par ses différents promoteurs à aller vers un *changement d'échelle*. Celui-ci est vu comme un développement économique qui conserve la pertinence et la qualité des réponses apportées aux besoins sociaux et environnementaux (Lacroix et Slitine, 2016). Il est composé de deux dynamiques complémentaires : l'augmentation du nombre de structures et le développement des structures existantes. Cet objectif est parfois assorti d'une injonction, comme l'expriment par exemple Lacroix et Slitine (2016) à propos des structures de l'ESS : « Aujourd'hui elles doivent relever le défi de démontrer leur capacité à se développer, à tout le moins de renforcer leur efficacité, pour passer du stade du "laboratoire" à celui de "production en série" à destination du plus grand nombre. ».

Mais ces transformations espérées pourraient être confrontées à quelques difficultés. Le travail est plus délicat que ce que les prescripteurs (managers, gestionnaires, entrepreneurs, etc.) croient souvent. Comme l'exprime Davezies (2010) : « là où la prescription vise la production d'un bien ou d'un service à valeur marchande, celui ou celle qui travaille est en fait engagé dans la production d'un monde. ». Cette vigilance fondamentale ne devraient-elle pas s'appliquer aux entreprises sociales, dès lors qu'elles se retrouvent prises dans une logique de marché, serait-ce celui du « social et solidaire » ? Pour que le changement d'échelle soit réellement « une opportunité pour renforcer les organisations et développer ce qu'elles ont de plus précieux : leur capacité à être utiles socialement » (AVISE, 2014), il paraît probable que quelques précautions soient nécessaires du point de vue du travail et des travailleurs, comme le montre les fusions d'associations.

3. Changement d'échelle : des risques pour le travail d'utilité sociale ?

Parmi les moyens du changement d'échelle, et, dans les faits, d'adaptation aux évolutions des financements publics, figurent les coopérations et mutualisations (de moyens et d'emplois par exemple) entre structures. Les rapprochements entre associations tendent ainsi à se multiplier ces dernières années (CNCRES, 2015). Ils peuvent prendre plusieurs formes, d'une coopération entre structures indépendantes à la fusion juridique, en passant par des formes plus ou moins intégrées de groupements. De plus en plus d'associations s'engagent dans « la forme de rapprochement réputée la plus complexe et la plus douloureuse : la fusion » (AVISE, 2013). D'après Tchernonog (2007), une création d'association sur cinq serait le résultat d'une restructuration.

Le baromètre Qualité de Vie au Travail de la mutuelle CHORUM (2017), fait émerger les fusions, regroupements, changements organisationnels comme un des enjeux forts du secteur, « au cœur des préoccupations des salariés », en tant que « contextes peu rassurants ». Cette étude fait apparaître un lien entre les changements organisationnels et le sentiment de dégradation de la QVT. Les répondants étaient majoritairement des salariés d'associations (73%). Parmi l'ensemble des répondants, 49% des salariés ont un sentiment de dégradation de la QVT. Surtout, 51% des salariés attribuent cette dégradation à des changements d'organisation.

Dans les restructurations, 38% des salariés jugent l'information sur les raisons des changements pas claire, ni suffisante, 43% des salariés perçoivent un déficit d'information sur la mise en œuvre des évolutions. Le ressenti en matière de QVT est alors dégradé. Pour 47% des salariés les fusions ou regroupements ont eu un impact négatif sur le travail. Les salariés semblent plus touchés dans leur activité que les dirigeants et ils ont moins confiance en leur avenir professionnel dans ce contexte : seulement 52% des salariés non cadres partagent un ressenti positif.

Cette question des risques inhérents à la transformation des organisations renvoie à la question du sens du travail pour les opérateurs engagés dans les structures d'utilité sociale, et notamment à la recherche d'un effet sur la société, d'un objectif de cohésion sociale. Mais tout travailleur ne cherche-t-il pas à produire des effets (sociaux) qui dépassent ce qui lui est prescrit ?

II. Ergonomie et sens du travail : soi, les autres, et la société ?

A. Le sens : soi et les autres dans l'activité de travail

1. La distinction fondamentale entre tâche et activité

Selon Leplat (2000), au-delà du mot *travail* qui est polysémique, et ne fait pas l'objet d'un consensus, l'ergonomie a mis en évidence une distinction fondamentale entre *tâche* : « ce qu'il y a à faire » et *activité* : comment les travailleurs le font. Cette notion d'activité, qualifiée initialement par « Comment » en opposition au « Quoi » (Ombromane & Faverge, 1955, cités par Leplat, 2000) a permis de distinguer les exigences de la *prescription*, des manières dont les opérateurs répondaient, dans la réalité, à ces exigences. L'activité devient alors le centre de l'analyse ergonomique du travail, qui ambitionne de comprendre le travail dans l'objectif de le transformer.

Pour Petit, Dugué, & Coutarel (2009), les tâches prescrites sont généralement constituées d'objectifs et assorties de moyens nécessaires pour les atteindre (outils, procédures, formations...). Le but est qu'elles se réalisent de manière fluide, et ce serait effectivement le cas si l'activité n'était pas soumise à la variabilité : « si l'homme n'était que processus physiologiques et cognitifs », alors « il exécuterait intellectuellement et mécaniquement ce qui lui est demandé. ». Mais dans ce cas, il aurait probablement été remplacé par un automate (robot ou programme informatique). L'ergonomie a montré que cette représentation de l'humain au travail n'est pas opérante.

2. L'activité, un couplage humain-système sans cesse renouvelé

Pour l'ergonome la situation de travail est considérée sous l'angle de l'activité de l'opérateur. L'activité est déterminée par des conditions internes et externes, des *déterminants*, et par leur couplage. Le couplage indique que chaque type de conditions est lié à l'autre et n'intervient sur l'activité qu'en rapport avec l'autre. Le schéma suivant (Figure 1) présente l'activité dans le but de servir de modèle-guide pour l'analyse de l'activité (Leplat, 2000).

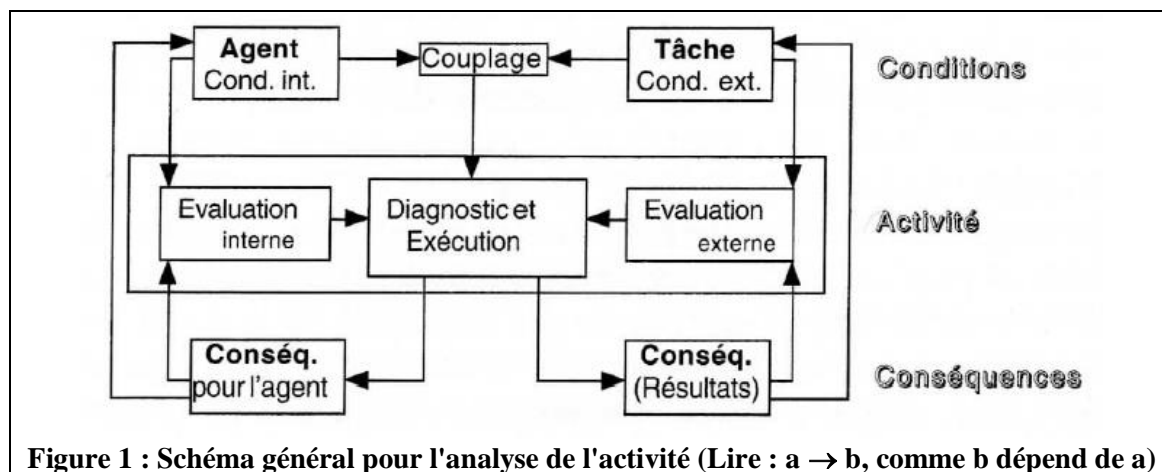


Figure 1 : Schéma général pour l'analyse de l'activité (Lire : a → b, comme b dépend de a)

L'activité dépend de l'opérateur (conditions ou facteurs internes) qui l'exécute et de la tâche (buts et conditions externes). Les déterminants externes de l'activité rassemblent les conditions physiques, techniques, organisationnelles, socio-économiques, etc. Les déterminants internes sont les caractéristiques propres à l'opérateur qui sont mises en œuvre au cours de l'activité. Celles qui sont directement en jeu pour l'exécution de la tâche (traits physiques, compétences, ressources, personnalité, etc.) et celles relatives aux fins propres poursuivies par l'opérateur (se valoriser, acquérir un certain statut, être reconnu, exprimer certaines valeurs, etc.).

L'activité est la réponse de l'homme à l'ensemble de ces déterminants : c'est ce que l'homme fait pour réaliser la tâche prescrite, et, dans le même temps, tenter d'atteindre ses propres finalités. Les conséquences de l'activité sont dissociées en deux classes : celles qui ont un effet sur les conditions externes et celles qui ont un effet sur les conditions internes. Les conséquences de

l'activité agissent donc rétroactivement sur elle, par les conditions et au travers d'évaluations qui estiment l'adéquation des effets par rapport aux objectifs poursuivis par l'agent et fixés par la tâche.

3. Les troubles et conflits : un oubli du réel du travail

Petit, Dugué & Daniellou (2011) rappellent que toute situation de travail est une confrontation entre des caractéristiques de la situation, qui ont été anticipées par la conception et l'organisation, et le fait qu'il existe toujours des variabilités. La description de la prise en charge de la variabilité et l'explication de l'écart entre tâche et activité ont été progressivement enrichies :

- **Une exigence d'efficacité productive** : face à la variabilité, l'adaptation des modes opératoires permet à la production d'être correctement réalisée (quantité et qualité).
- **Le rapport sensible au travail** (Böhle & Milkau, 1998 ; Davezies, 1995) : La capacité à faire face aux variations n'est pas purement réactive. La sensibilité de l'opérateur, marquée par ce qu'il a déjà vécu va le conduire à percevoir, sentir et agir de manière singulière et sensible. Le sujet développe une activité propre, appropriée, qui assure une forme incontournable de réponse à la variabilité. Le rapport sensible au travail est souvent combattu par l'organisation bien qu'il soit source de productivité et de fiabilité. Il reflète l'impossibilité d'un contrôle complet du travail par l'organisation.
- **Le travail est adressé** (Clot, 1999) : l'opérateur peut découvrir progressivement que la manière dont il réalise son travail a des conséquences pour d'autres humains, et notamment ses collègues. L'activité humaine est « tirée par des buts » et « poussée par des mobiles » (Leontiev & Lomov, 1963 ; Nosulenko & Rabardel, 1998). Initialement les principaux mobiles de l'opérateur sont probablement économiques et les buts sont ceux prescrits par l'organisation du travail. Mais la découverte des rapports avec autrui à travers la réalisation du travail modifie son approche. Le sujet va se fixer de nouveaux buts pour bien faire son travail, en résonance avec l'activité de ses collègues. Le rapport sensible à l'objet du travail est un rapport à autrui.
- **Conflits de buts et débats sur le travail réel** : Les buts de réalisation d'un travail de qualité selon l'opérateur peuvent entrer en consonance ou en dissonance avec la qualité du travail évaluée par l'organisation. L'existence de conflits de buts est une composante normale du travail. Le problème advient lorsque ces conflits de but ne sont pas reconnus et encore moins débattus. S'il n'existe pas de débat sur le travail réel, la recherche de buts communs entre l'opérateur et l'organisation s'étiolle. Les situations répétées dans lesquelles surgissent les contradictions vont entrer en dissonance avec les mobiles de l'opérateur. Si le collectif de travail ne permet pas de partager les contradictions, chaque individu se trouvera isolé pour y faire face : « Les conflits intrapsychiques qui se développent alors sont l'intériorisation des débats sociaux qui n'ont pas lieu entre différentes visions du travail et de sa qualité. »

De plus, selon Clot (2004), l'activité réalisée ne doit pas être confondue avec le « réel de l'activité », qui la dépasse. En effet, cet auteur définit en premier lieu l'activité comme dirigée, simultanément tournée vers son objet et vers l'activité des autres portant sur cet objet : « l'objet est pré-occupé par les autres. » Mais il est de plus nécessaire de regarder les activités sur ce même objet sous deux angles différents : celui de l'activité des autres, et celui des autres activités du sujet : « ce dernier est pré-occupé par ses autres activités ». Ces deux conditions réunies permettent de regarder le travail comme « l'histoire accomplie et inaccomplie de l'activité ». Il ajoute que la personnalisation des conduites de travail s'oppose aux efforts inverses et systématiques d'unification de l'organisation du travail. Dans les faits, celle-ci cherche toujours à « ramener » le travailleur à elle. Mais grâce à l'activité de régulation des travailleurs, la tâche effective n'est jamais la tâche prescrite et « les efforts de personnalisation sont toujours, en quelque façon, une anticipation de transformations sociales possibles ».

Quid de ces efforts de personnalisation, lorsque le travail devient prescrit par les besoins et attentes d'une autre personne, non professionnel de surcroît ?

B. Les services : travailler avec un non professionnel

1. De quels « services » est-il question ?

Gadrey (2003) rappelle la distinction entre les biens et les services (produits de l'activité), et l'industrie et les services (secteurs d'activité). En raisonnant en termes de secteurs d'activités, sont classés dans le secteur tertiaire tous les emplois d'un établissement dont le produit principal n'est ni primaire (activités agricoles) ni secondaire (industrie et construction). Le mouvement de tertiarisation a fait passer ces emplois d'un peu moins d' $\frac{1}{4}$ de l'emploi total au début du XX^e siècle à presque $\frac{3}{4}$ au début du XXI^e siècle. Les sous-ensembles les plus créateurs d'emplois sont les services aux entreprises, l'éducation, la santé et l'action sociale, des pôles de croissance constitués majoritairement d'activités relationnelles. En répertoriant la dimension de service par les catégories professionnelles, cela donne une idée de la montée en puissance dans tous les secteurs d'activités, de catégories professionnelles ni agricoles, ni ouvrières. Ce critère montre aussi l'existence d'ouvriers dans certaines branches de service, où ils peuvent représenter un poids important (transport, nettoyage), avec presque autant d'ouvriers dans le tertiaire que dans le secondaire.

A la différence de la production industrielle, le processus de production des services, ou prestation, supposerait une proximité et une interaction étroites entre prestataire et usager (Fuchs, 1968, cité par Gadrey, 2003), pouvant aller jusqu'à la *coproduction* du résultat. La relation de service devient alors un rapport de coproduction et le produit de la transaction entre les agents est en partie défini dans leurs interactions. Pour Gadrey (2003), cette idée est très importante, mais elle ne correspond qu'à une fraction des situations rencontrées dans les activités tertiaires (les services de maintenance, de nettoyage, de transport de biens sont rarement dans ce cas). A l'inverse, des relations très interactives peuvent exister entre certains fournisseurs industriels et leurs clients.

2. Un triangle du service, présent dans tous les secteurs économiques

La définition de Hill (1977, cité par Gadrey, 2003) modélise un *triangle du service* : un service est « la transformation de la condition d'une personne, ou d'un bien appartenant à un agent économique quelconque, résultant de l'activité d'un autre agent économique, à la demande ou avec l'agrément du premier agent ». Cette approche distingue le service comme processus et le service comme résultat (transformation de l'état d'une réalité donnée). Elle met en scène les agents économiques impliqués dans une relation de service, à propos d'une réalité à transformer.

Gadrey (2003) propose alors une définition plus précise : « une activité de service est une opération, visant une transformation d'état d'une réalité C, possédée ou utilisée par un consommateur (ou client, ou usager) B, réalisée par un prestataire A à la demande de B, et souvent en relation avec lui mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C (on reviendrait alors à des situations de production agricole, industrielle ou artisanale) ». La modélisation associée mentionne, aux trois côtés du triangle du service, des relations réciproques entre les sommets, et en particulier les relations sociales de service qui se nouent entre prestataires et usagers à propos de la transformation visée.

Mais, même si ces définitions paraissent pertinentes pour les services associés à des demandes d'aide ou de « réparation » (Goffman, 1968, cité par Gadrey, 2003), d'intervention, d'assistance matérielle ou intellectuelle, elles n'englobent pas de manière évidente des services comme la restauration, les services des télécommunications, des spectacles et du tourisme. (Gadrey, 2003). Gadrey propose donc une définition générale de la production économique de services qui inclut, mais dépasse, les services modélisables par le triangle du service. Bourgeois & Hubault (2013) distinguent aussi le secteur des services de la « démarche de service » qui peut concerner toutes les activités. Ils proposent ainsi de distinguer *la logique industrielle*, qui peut s'insinuer jusque dans le secteur des services, de *la logique servicielle*, qui peut inspirer des évolutions jusque dans l'organisation de l'industrie. (du Tertre & Hubault, 2008, cités par Bourgeois & Hubault, 2013).

3. Les situations de services : complémentarité et coopération

Selon Cerf, Valléry & Boucheix (2004), plus de 70% des salariés des services sont en contact avec un tiers. Ceci fait apparaître des sollicitations cognitives nouvelles et « une transformation des coordinations collectives autour du processus de traitement des demandes des bénéficiaires. ». Pour faciliter l'intervention sur les situations, Falzon & Lapeyrière (1998, cités par Cerf & Falzon, 2005), proposent une définition ergonomique des *situations de services*, en retenant quatre caractéristiques :

- « 1 / un objet du travail commun aux interactants (ce qui ne signifie pas l'identité des projets)
- 2 / l'inégalité de moyens (physiques ou cognitifs) ;
- 3 / l'existence de moyens - complémentaires - de part et d'autre ;
- 4 / une relation d'aide instituée socialement qui exige à la fois la disponibilité du spécialiste, la sincérité de la demande de l'utilisateur, et, de part et d'autre, le devoir de mise en œuvre des moyens disponibles pour satisfaire la demande. »

Les situations prises en compte sont celles où la coproduction se réalise dans l'interaction cognitive et/ou physique entre l'opérateur et l'utilisateur. De plus, l'utilisateur considéré est un non-professionnel, pour distinguer ces situations des situations de coopération entre opérateurs (qu'ils appartiennent à la même organisation ou non). La compétence du professionnel se construit alors majoritairement dans l'interaction avec l'utilisateur.

Les interactants sont complémentaires et ont besoin de l'autre pour atteindre le résultat et constituer ainsi le service. Ils sont en situation de *coopération* selon Hoc (1996, cité par Cerf & Falzon, 2005), s'ils « poursuivent chacun des buts qui peuvent être en interférence soit au niveau des résultats, soit au niveau des procédures » et s'ils « font en sorte de traiter ces interférences pour que les activités de chacun soient réalisées de façon à faciliter la réalisation des celles de l'autre. »

C. Situations de service : la société dans l'activité ?

1. Un accord nécessaire pour co-réaliser le service

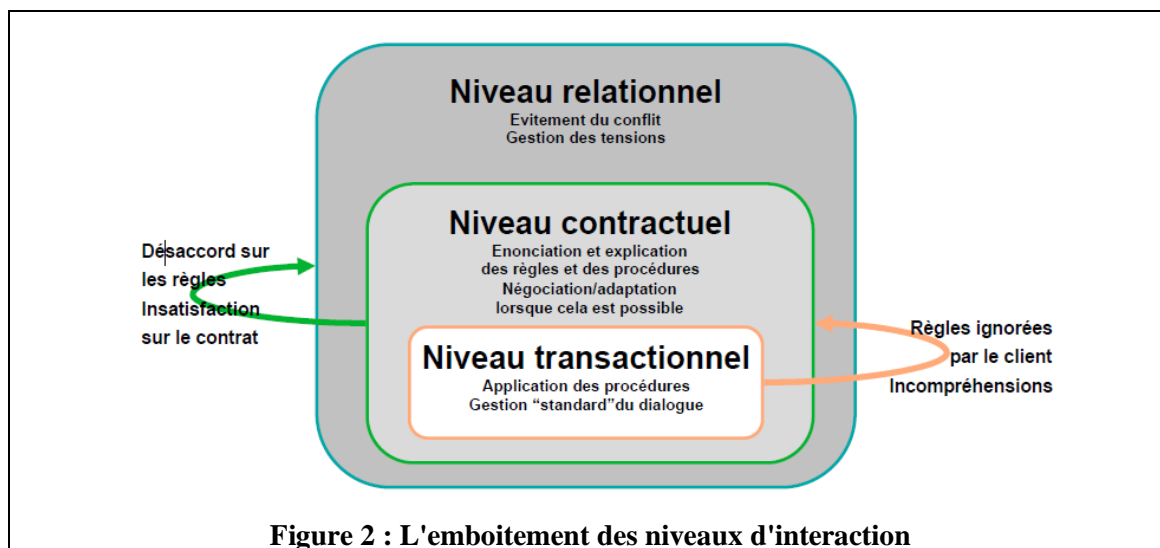
Falzon & Cerf (2005) notent que, fréquemment, dans les activités de service, les prescriptions explicites sont faibles. Il peut cependant exister des prescriptions implicites et des normes informelles. Bourgeois & Hubault (2013) indiquent que dans la dynamique du service les sources de prescription se complexifient considérablement : « elles ne sont plus verticales et hiérarchiques, mais aussi latérales et transverses. » et elles sont fortement liées à la relation avec le client.

Pour comprendre le travail dans les services, Falzon & Cerf (2005) proposent un modèle du client dans la relation. A partir du modèle de l'interaction de Goffman (1968), ils présentent l'interaction entre opérateur et utilisateur comme un modèle à 3 niveaux liés entre eux :

- **Le niveau transactionnel ou « technique »** : il porte sur la réalisation directe de la tâche. L'agent d'accueil doit par exemple obtenir des informations spécifiques de l'utilisateur pour résoudre le problème et fournir une réponse adéquate. Le client fournit les informations, suit la résolution et évalue la réponse proposée.
- **Le niveau contractuel** : les règles organisationnelles qui sous-tendent la transaction. Des échanges particuliers permettent au professionnel d'identifier le niveau de connaissance du client des règles qui structurent son travail, et de l'informer si nécessaire. L'enjeu est alors le contrat de service entre les deux interlocuteurs. Une résolution transactionnelle suppose nécessairement un accord contractuel, même si celui-ci est implicite.
- **Le niveau relationnel ou « civique »** : il concerne la gestion de la relation sociale entre le professionnel et l'utilisateur. Le but du professionnel et de l'utilisateur, a priori commun, est d'aboutir à une solution satisfaisante. Ils essaient ainsi de conduire une interaction non

conflictuelle. La qualité insuffisante des explications au niveau contractuel ou leur mauvaise compréhension par l'utilisateur peut conduire à des échanges moins cordiaux.

Les 3 niveaux sont emboîtés, comme le présente la figure 2 ci-dessous. Ceci signifie que toute interaction se déploie sur les 3 niveaux, et qu'ils sont à prendre en compte dans l'évaluation de la réussite de la prestation. Lorsque la transaction ne pose pas de difficultés, seul le niveau transactionnel apparaît. Dans le cas contraire, des échanges vont intervenir sur les autres niveaux pour aplanir les difficultés, ou pas, si le conflit ne peut être évité au niveau relationnel.



2. Le travail contemporain : l'irruption de la société par l'utilisateur ?

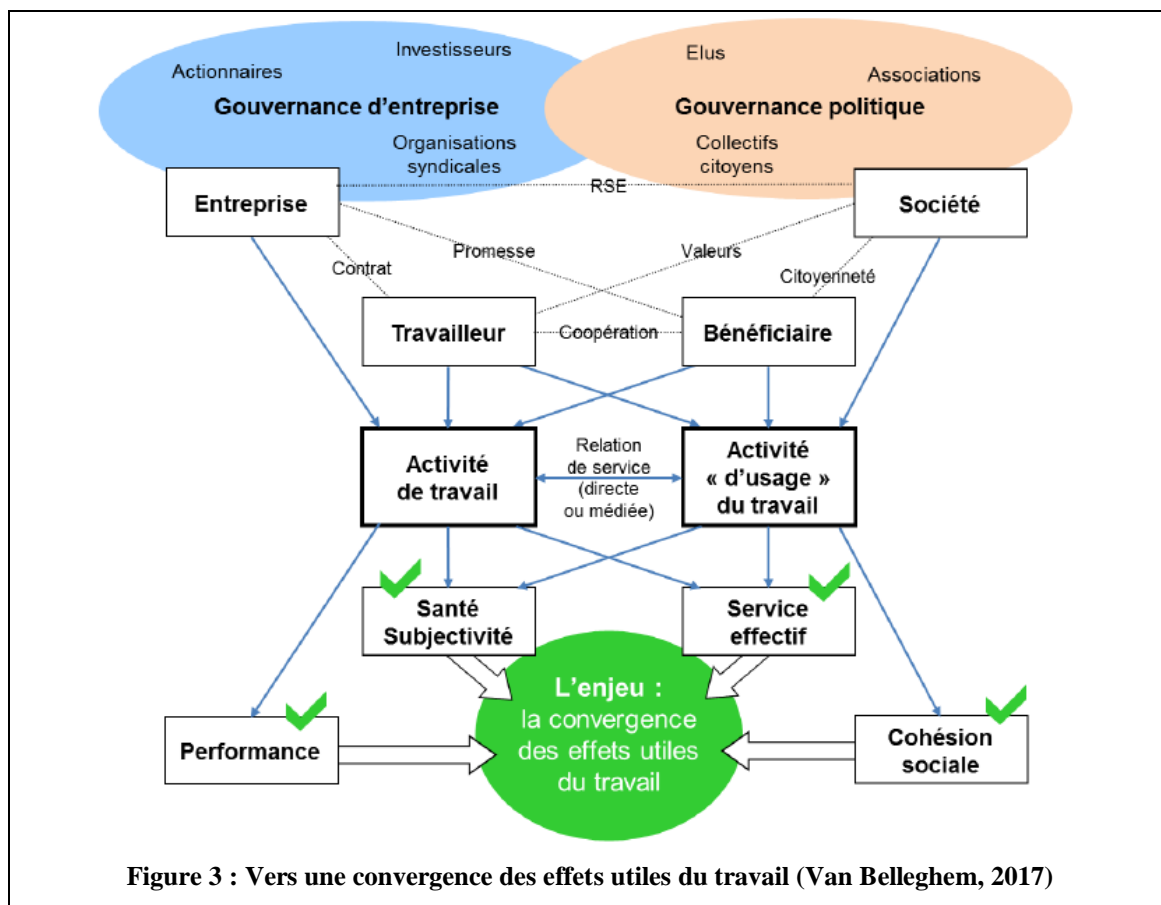
Van Belleghem (2017) propose un enrichissement du schéma à 5 carrés de Leplat & Cuny (1974) pour y ajouter une caractéristique majeure du travail contemporain : « l'irruption du bénéficiaire (client, patient, usager, administré...) dans la sphère du travail. ». Ce nouveau schéma à 10 carrés est représenté en figure 3. La relation de service articule alors l'activité du travailleur (l'activité de travail) et l'activité de l'utilisateur (activité d'usage du travail). Les deux formes d'activité ne sont pas dissociables l'une de l'autre dans la coproduction du service. La situation de service se réalise alors à l'interface de 2 systèmes :

- **La structure** à laquelle est lié le travailleur
- **La société** à laquelle appartient l'utilisateur, « par un lien de citoyenneté, structurant ses droits et ses devoirs au regard des services qu'il peut attendre des organisations qu'il sollicite, qu'elles soient publiques ou privées. »

L'activité coopérative du travailleur et de l'utilisateur a des effets sur chacun des déterminants : effets pour l'organisation (résumé sous le terme de performance), pour le travailleur (santé-subjectivité), pour le bénéficiaire (service effectif) et pour la société (cohésion sociale). Le service effectif est à distinguer de la performance, au sens où celui-ci est évalué selon les critères du bénéficiaire et non les critères de l'entreprise. Ces critères sont nécessairement différents, dans leur nature même. Cependant ils peuvent converger.

Pour cet auteur, « le risque que court l'activité peut s'évaluer à travers la divergence de ses effets », les difficultés dans la dimension psychosociale du travail surviennent lorsque les voies d'atteinte de la performance s'écartent de celles permettant l'accomplissement du sujet. A l'inverse l'ambition de l'activité se trouve dans la convergence de ses effets. Cela s'appliquerait aussi aux effets de l'activité de l'utilisateur dans la situation de service. La question est ici posée en référence aux plateformes collaboratives (uberisation) qui créent « de nouvelles déchirures dans le tissu social en remettant au goût du jour le travail à la tâche », et mettant de plus les travailleurs concernés en dehors de la protection sociale. L'enjeu dans le travail, serait finalement de « tenir ensemble les

enjeux de performance, de santé-subjectivité, de service effectif et de cohésion sociale qui permettent l'atteinte de chacun d'eux pris individuellement. »



3. Et dans les structures d'utilité sociale ?

La modélisation proposée pour le travail contemporain, permet de soulever quelques questions sur le travail dans les structures d'utilité sociale, en écho aux éléments présentés dans le chapitre I :

- Le qualificatif RSE est employé pour qualifier le lien entre entreprise et société. Ne renverrait-il pas, en premier lieu, à la question de l'utilité sociale dans l'ESS ?
- La cohésion sociale est ici représentée comme un effet de l'activité d'usage du travail. Mais comme l'explique Autès (1998), dans le travail social les transactions à l'œuvre ont une dimension centrée sur l'individu et une seconde de contribution à la production de la cohésion sociale. Dans le travail d'utilité sociale, ne devrait-on pas considérer la cohésion sociale aussi comme un effet du travail de l'opérateur ? C'est en tout cas le but qu'il se propose d'atteindre, fût-il utopique.
- La question de la citoyenneté, ici évoquée du côté de l'usager, ne serait-elle pas dans l'ESS une question fondamentale à se poser symétriquement du côté du travailleur ? Le lien entre le travailleur et la société, ne renverrait-il pas alors, plus pragmatiquement, à une forme de « mobilisation », en écho aux motifs ou mobiles qui « poussent » toute activité de travail ?

A ce triangle du service où l'objet est la transformation de la situation de l'individu ou de lui-même, il faudrait donc ajouter deux autres acteurs majeurs : la structure employeuse et les partenaires publics qui prescrivent des objectifs de réalisation du service. Des buts risquent alors d'entrer en concurrence sur les dimensions suivantes : le service effectif (évalué par l'usager), la qualité du travail (évaluée par le travailleur), la performance (quantité et qualité, évaluée par la structure employeuse, mais incluant des indicateurs externes imposés par les partenaires).

III. Concevoir, évaluer et transformer le travail d'utilité sociale ?

A. La qualité, vue par les travailleurs d'utilité sociale

1. Les soins et services aux personnes : fragilités et attentions

Les activités de soins et services aux personnes sont présentes dans le médico-social et dans les services à la personne. Elles sont en partie réalisées par des associations. Cerf & Falzon (2005) expliquent que leur objectif est de « restaurer » ou suppléer les capacités d'agir de personnes dépendantes physiquement et souvent aussi dépendantes psychologiquement. Simultanément aux actes techniques, des initiatives éducatives et relationnelles sont prises par le travailleur. Celles-ci nécessitent de diagnostiquer l'état de santé du patient, ainsi que ses compétences de coopération.

La spécificité de ces situations de travail est liée à la proximité des relations qui s'établissent entre le travailleur et les usagers. Ce que fait réellement le travailleur ne peut être totalement identifié, les interactions pourraient être considérées comme limitées aux actions effectives et visibles (toilette, donner à manger, ...) mais une relation se construit au travers des actions, et « cette construction est partie intégrante de la tâche. » (Cerf & Falzon, 2005). Parmi les compétences mobilisées dans la relation de services, Cerf, Valléry & Boucheix (2004) rappellent que le langage est l'outil dominant, mais qu'il peut exister d'autres formes de communication, notamment dans le cas des relations de soin à domicile où la communication s'élabore aussi dans le contact entre les corps (aider à manger, à faire la toilette) et les gestes attentionnés répondant aux habitudes de l'utilisateur (placer le mouchoir au bon endroit sous l'oreiller d'une personne âgée).

Lorsque le travail est soumis à l'intensification, comme dans certains services du milieu hospitalier public, ces attentions ne peuvent plus se déployer et les opérateurs souffrent. Daniellou (2010) aborde le travail dans un service hospitalier de long séjour, les moyens supprimés, les aides-soignantes en première ligne, pas assez nombreuses et manquant de moyens techniques et d'espace. Les indicateurs sont au rouge : demandes de mutation sans réponse, dépression, arrêt maladie et presque toutes les aides-soignantes ont des douleurs au dos, épaules ou poignets. Elles disent à la syndicaliste qui est venue les voir travailler : « Tu nous regarde travailler, on a honte de te montrer ça. ». Quelle résistance des structures de l'ESS à cette intensification qui ampute le sens du travail ?

2. Médiation et intervention sociale : un travail sur les subjectivités

Pour Cerf & Falzon (2005), l'objet des activités des travailleurs sociaux est d'aider des personnes en difficulté socio-économique à « construire leur capacité d'action en respectant un système de lois, de règles et de normes d'une société donnée. ». En écho, Autès (1998) le formule ainsi : « un travail symbolique qui rattache les sujets à la société lorsqu'ils tendent à s'en écarter ». A l'inverse, selon Villatte, Teiger & Caroly-Flageul (2005), il est impossible de parler du travail social en tant que tel, compte tenu de la diversité de ses formes. Cependant, les interventions ergonomiques menées dans le milieu des éducateurs spécialisés, leur ont permis de repérer cinq situations d'action caractéristiques dans ce secteur :

- **Une gestion simultanée d'initiatives éducatives et d'actes techniques** : les actes techniques sont fonction des spécificités du secteur. La stratégie éducative vise le développement de l'autonomie et des capacités de réflexion sur la situation.
- **Un travail permanent de diagnostic face à l'incertain** : pour que ses actions éducatives aient un effet, le travailleur doit se construire en permanence un diagnostic sur l'utilisateur, qualifié de diagnostic opératif, construit par l'extraction d'informations pertinentes. Les éducateurs se forment des indices synthétiques, permettant une économie de temps.
- **La gestion de l'implication affective dans la relation** : tout professionnel de l'action sociale affronte des situations qui peuvent ébranler son équilibre psychique, dans ses dimensions émotionnelles. Il doit apprendre à gérer la « bonne distance » vis-à-vis des

usagers, celle qui lui permet d'être en relation avec son interlocuteur, sans le faire lui-même souffrir. Le collectif de travail est crucial pour pouvoir échanger sur les difficultés.

- **Un travail d'équipe :** plusieurs professionnels peuvent se relayer auprès des mêmes usagers. Leur travail doit alors assurer une certaine continuité de l'action éducative. Pour être opérants sur la situation, ils cherchent à construire un diagnostic opératif commun. L'équipe n'est pas toujours prescrite par la profession, ce qui demande de travailler à la constitution du collectif, avec l'élaboration de compromis à un niveau très profond : valeurs, écoles de pensées, visions du monde... qui peuvent être sources de conflits.
- **Un travail de traduction, d'interface avec l'extérieur :** Ces travailleurs ont parfois du mal à décrire leur activité, dans un contexte où les décideurs et financeurs publics ont des exigences nouvelles d'évaluation. Se pose alors la question de la traduction de leur activité auprès des partenaires et acteurs extérieurs. Pour développer un partenariat efficace, le professionnel doit partager, voire vendre son diagnostic opératif, dans des systèmes de compréhension autres : « il doit pouvoir parler plusieurs langues » et se poser la question de l'acculturation de l'interlocuteur. Celle-ci vise à faire accéder l'autre à un niveau d'analyse élaboré et à un diagnostic opératoire pour ses propres latitudes d'action.

En synthèse, en reprenant les propos d'Autès (1998), il paraît possible de repérer que le travail social est essentiellement un « travail sur les subjectivités », il cherche à agir sur les subjectivités des usagers, mais aussi sur celles des interlocuteurs, représentants des institutions publiques partenaires ou tutelles. Ainsi Villatte, Teiger, & Caroly (2004) proposent de le renommer « travail de médiation et d'intervention sociale ». Cette approche questionne alors l'articulation de ce travail, au-delà des individus, avec la société, ses transformations et, d'un point de vue plus concret, avec les politiques publiques qui cherchent à agir sur celle-ci.

3. Aspirations et désillusions des travailleurs sociaux

Le milieu s'est ouvert à des approches ergonomiques dans les années 1990 pour tenter d'éclairer les conditions et conduites de travail et leurs conséquences. Les ergonomes ont été appelés pour comprendre la souffrance liée à la surcharge de travail, agrégée autour du terme burn-out.

Cerf & Falzon (2005) expliquent que le travail social est une activité « sous-spécifiée ». La prescription du travail et les procédures sont très floues et les travailleurs s'auto-prescrivent en grande partie le travail à réaliser. Selon Hély & Moulévrier (2013), les activités professionnelles des travailleurs solidaires tirent principalement leur orientation solidaire du cadre juridique au sein desquels elles se déploient, des singularités des publics (les « minorités »), auxquels elles s'adressent, et pour partie « des trajectoires et donc des aspirations de ceux qui les mettent en œuvre. ».

Cerf & Falzon (2005) ajoutent que ces travailleurs sont de plus centrés sur les problématiques de l'autre. Pour répondre aux besoins de l'usager, ils peuvent se fixer des buts difficiles à atteindre et développer un sentiment d'échec qui peut devenir un facteur de burn-out. Le travail social nécessite de « s'utiliser pour agir sur autrui », l'investissement personnel est très élevé et assorti d'un fort sentiment de responsabilité. Enfin, ces travailleurs sont quotidiennement confrontés « à la face difficile de la société : maladie, chômage, problèmes familiaux, violence, etc. » et dans le travail social, comme dans la santé, il est encore mal vu de se plaindre, en regard de la souffrance quotidienne des bénéficiaires, « d'où une certaine autocensure » (Villatte, Teiger & Caroly-Flageul, 2005). Lorsque les travailleurs sociaux n'ont pas de solution à proposer, cela peut conduire à des formes de découragement, voire à des troubles psychosociaux.

B. Des troubles psychosociaux à l'évolution des politiques sociales ?

1. L'approche des risques psychosociaux par l'ergonomie

Pour l'ergonomie, la compréhension des troubles psychosociaux nécessite de dépasser le regard proposé par la physiologie pour intégrer « les dimensions psychiques, cognitives et sociales de l'homme au travail » (Petit, Dugué & Coutarel, 2009). Un premier constat, relevé par Van Belleghem, De Gasparo & Gaillard (2013) : les risques psychosociaux sont mal nommés, car le « psychosocial » n'est pas en soi un risque mais une dimension du travail. Pour désigner les « atteintes faites aux salariés du fait du travail » sur la *dimension psychosociale*, il serait alors plus juste d'utiliser le terme « *troubles psychosociaux* », dans le même esprit que les troubles musculosquelettiques (TMS). Ces auteurs proposent alors une définition : « les troubles psychosociaux recouvrent certaines manifestations (stress, mal-être, inquiétude, tension...) pouvant se développer sous des formes aggravées (angoisse, souffrance, épuisement au travail – burn-out, dépression, somatisation...) et pouvant donner lieu à différents types de comportements (agressivité, comportements violents, conduites addictives, harcèlement...) affectant la sphère intime du salarié et/ou les relations entre individus. Le *risque* est alors la probabilité que des *troubles* psychosociaux se manifestent dans et par le travail. ».

Ces auteurs montrent ainsi que les troubles psychosociaux au travail seraient les symptômes d'une atteinte à la dimension psychosociale du travail ordinaire. Cette dimension relève de la mobilisation sociale et psychique du travailleur. Pour l'ergonomie, la question de l'origine de ces risques est indissociable des modalités d'action pour leur prévention. En effet, l'ergonomie vise la compréhension du travail pour le transformer, mais, si toute perspective d'amélioration est impensable, l'individu se construit des défenses qui le mettent en difficulté pour percevoir et exprimer sa souffrance (Dejours, 1993 ; Daniellou, 1999). La mobilisation personnelle renvoie à l'engagement du sujet, une « mise en jeu de soi dans l'activité de travail » et à l'efficience, la recherche d'une réponse opérationnelle et économe. Les troubles psychosociaux « apparaissent très précisément lorsque la dimension psychosociale n'est pas ou plus reconnue dans sa valeur positive par l'organisation du travail » (Van Belleghem, De Gasparo & Gaillard, 2013). Ou bien par les partenaires publics prescripteurs dans le cas du travail d'utilité sociale ?

2. De l'intégration à l'insertion : quel projet politique ?

Pour Autès (1998), les savoir-faire des professionnels du travail social reposent sur un ensemble de compétences, « dont la référence est d'abord de nature politique et éthique, avant de s'étayer sur des savoirs et de s'appuyer sur des techniques. ». Il souligne ainsi la caractéristique du travail social de s'adresser à un individu (ou un collectif) « en difficulté ». La production de sens, par la dénomination de ces difficultés, en désignant ce qui « manque » au sujet, fait partie intégrante du travail d'intervention : « Nommer la limite, dire la marge, expliquer la rupture ». Le travail social met en exergue une forme d'inadaptation des usagers à la société. Ainsi « l'opération symbolique centrale consiste à faire porter par les sujets les échecs du système à ses marges, et à leur imputer les raisons de ces situations ». Dans certaines limites éthiques.

Villatte, Teiger & Caroly-Flageul (2005) notent que le travail social a vu se dessiner une tendance de fond qui l'a fait passer d'une approche normative visant la réparation et la pression sur l'individu pour qu'il intègre les normes collectives à des formes d'accompagnement, où le travailleur recherche « la participation active de citoyens, plutôt que la passivité d'ayants-droits ». Cependant, Autès (1998) rappelle qu'au sein de l'état social, les travailleurs sociaux étaient des « travailleurs de la reconnaissance » et ils donnaient de la « raison d'être » aux exclus de la société. Le travail social, qui produisait l'articulation entre l'aide sociale (l'assistance) et l'action sociale s'est trouvé écartelé : ses missions d'aide aux individus sont considérées comme archaïques, et responsables de mise en dépendance, et sa capacité à produire l'émancipation des individus lui est aujourd'hui déniée. L'épuisement du modèle de l'assistance républicaine est remplacé par les stratégies de l'insertion, où l'individu isolé doit produire lui-même son projet et apporter la preuve

de sa bonne volonté. Mais « l’insertion n’est pas l’intégration », et l’action sociale s’adresse alors à des individus isolés. En l’absence de mécanismes sociaux de solidarité fondés sur un horizon commun, « qui produit à la fois les mécanismes de reconnaissance des sujets et leurs raisons de vivre, et singulièrement, de vivre ensemble », le résultat ne peut être que la destruction des sujets. Le travail social agissait dans un espace aujourd’hui inoccupé, qui renvoie à « l’absence de stratégie et de projet politique sur la question sociale ».

3. Les macro-déterminants dans l’ESS, des justifications univoques ?

L’ergonomie cherche à comprendre le travail en identifiant les *déterminants* de l’activité de travail, c’est-à-dire « les facteurs qui conditionnent ou influencent le travail réel des opérateurs » (Rabardel, Carlin, & Chesnais, 1998). Ils sont souvent regroupés en deux catégories : du côté des hommes et du côté de la structure employeuse. L’ergonomie a su élargir son analyse progressivement à des déterminants de plus en plus larges : poste, atelier, service, entreprise. Mais ce sont encore principalement les déterminants qui sont dans le champ décisionnel de l’entreprise qui sont explorés, car les interventions sont demandées par celles-ci et ne permettent pas d’agir au-delà (Van Belleghem & al., 2011).

Van Belleghem & al. (2011) ont montré que la prévention de certains risques professionnels nécessite une action à d’autres niveaux de prescription qu’au niveau de l’employeur, même si celui-ci reste le premier responsable de la sécurité et de la préservation de la santé de ses salariés. Lors de l’analyse de l’activité, il est alors nécessaire de repérer les acteurs d’autres catégories de prescription, et de les mobiliser en les faisant converger vers une « même représentation des risques encourus et des moyens à engager dans leur prévention ». Dans le cadre d’une démarche initiée par la MSA, les ergonomes ont pu réaliser un diagnostic ergonomique faisant apparaître un lien entre le risque professionnel et des *macro-déterminants* (situés à un niveau de prescription au-delà de l’entreprise), notamment liés au territoire et à l’environnement réglementaire et technique. La démarche de prévention nécessitait que les acteurs de ces niveaux cherchent à comprendre en quoi ils sont concernés par le travail réel dans les entreprises et comment ils peuvent agir sur celui-ci.

L’action sur les macro-déterminants s’appuie sur une ambition « nécessairement politique », au sens où la démarche de prévention devient un enjeu politique qui peut se jouer à l’échelle d’un territoire. Trois populations d’acteurs peuvent alors être mobilisés pour que les perspectives de prévention se déploient au bon niveau de prescription :

- **Les employeurs**, qui restent les prescripteurs principaux
- **Les acteurs territoriaux** (syndicats professionnels, collectivités territoriales, etc.)
- **Les acteurs nationaux et transversaux** (tutelles ministérielles, législateur, etc.)

L’analyse clinique de l’activité permet de décrire précisément les processus d’émergence des risques dans les situations singulières rencontrées par les salariés. Les macro-déterminants identifiés ont la caractéristique d’être structurants pour la majorité des entreprises du secteur concerné. Une stratégie globale de prévention pertinente cherchera donc à agir sur ces macro-déterminants.

Dans les structures de l’ESS, la mise en lumière de ces macro-déterminants pourrait renvoyer aux prescriptions des partenaires publics et, dans le même mouvement, renvoyer les employeurs à leur propre part de responsabilité. Laurent Berger (2017) raconte ainsi qu’il était représentant du personnel dans une association d’insertion et lorsque les salariés réclamaient collectivement des améliorations, la réponse était souvent « ce n’est pas nous, c’est les financeurs... ». Son point de vue est sans ambiguïté : « c’est parfois des réponses de faignants si je peux me permettre. ». Pour lui, cela ne devrait pas empêcher de chercher à améliorer la QVT, d’aborder les questions de développement des ressources humaines, l’organisation du travail, et même la question du « partage du pouvoir », c’est-à-dire de la gouvernance.

C. Agir pour transformer les structures d'utilité sociale

1. Sortir le tiers secteur de l'ombre des deux autres ?

Selon Laville (2001), la légitimité de l'ESS passe par « un questionnement politique sur l'économie susceptible de substituer à la représentation dominante de la société de marché, celle d'une *économie plurielle* avec marché (Passet, 1995, Aznar & al, 1997 ; OCDE, 1996) ». Actuellement, à part quelques questionnements, il semble que l'ergonomie ait peu intégré cette représentation de l'économie, dans sa pluralité. En effet, les recherches théoriques en ergonomie ne semblent pas avoir abordé la question de la gouvernance dans l'ESS, alors que celle-ci présente quelques particularités, ne serait-ce qu'au niveau des intentions exprimées par les dirigeants. Il ne semble pas y avoir eu d'écrits faisant le lien entre ces activités d'utilité sociales et les valeurs exprimées (non-lucrativité, gouvernance démocratiques) des structures qui les portent.

Une première approche des structures privées vue par l'ergonomie pourrait être celle de Rabardel & al. (1998). Pour ces auteurs, l'entreprise peut prendre des formes juridiques multiples, qui sont regroupées en 3 catégories :

- **L'entreprise individuelle**
- **L'entreprise sociétaire** : une entité où plusieurs personnes mettent en commun des capitaux pour créer une société, avec les différents types de sociétés commerciales.
- **Les groupes** : regroupements des plusieurs sociétés commerciales.

Dans un article de Van Belleghem (2017), la structure à laquelle est lié le travailleur est d'abord définie dans sa pluralité : « entreprise, mais aussi administration, association, collectivité locale, plateforme collaborative... », puis simplement qualifiée d'entreprise dans la modélisation proposée, avec une performance valorisée pour celle-ci « dans le registre économique ». Or cela exclu les associations et les fondations, qui sont explicitement à *but non lucratif*. De plus les associations rassemblent en premier lieu, et parfois exclusivement, des personnes et non des capitaux. Quant aux fondations, la mise en commun de biens, de droits ou de ressources est faite en vue de l'affectation irrévocable à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général.

L'ESS regroupe des structures à but non lucratif ou à lucrativité limitée. Pourrait-on dire par opposition que les entreprises commerciales ne poursuivent que la rentabilité ? Pour l'ergonomie (Rabardel & al., 1998), « l'entreprise poursuit des objectifs divers :

- Les uns **de nature économique** (objectif de survie en faisant face à ses dettes, objectif de croissance et de profit en réalisant des investissements) ;
- Les autres **de nature non économique** (ceux des dirigeants en tant qu'individus, ceux des groupes sociaux [actionnaires, travailleurs...]). »

La hiérarchisation de ces objectifs est faite par les groupes ou individus impliqués dans le fonctionnement de l'entreprise.

Concernant plus précisément les services, Cerf, Valléry & Boucheix (2004) pointent le clivage entre deux types de services :

- « a) **un service commercial** où le client est une valeur stratégique pour l'entreprise au travers d'une recherche d'adéquation entre la demande et l'offre, en vue d'améliorer la satisfaction (du client) et l'efficacité du service » (Mispelblom, 1991, cité par Cerf, Valléry & Boucheix (2004) ;
- b) **un service public** qui fonde son existence sur l'égalité ou l'équité de traitement entre les bénéficiaires, tout en resituant l'utilisateur (et ses besoins) au cœur du service et des prestations proposées. » (Weller, 1999 cité par Cerf, Valléry & Boucheix (2004).

Ces auteurs précisent que la dichotomie n'est pas simple du fait de l'évolution des services publics vers des approches orientées clients. En ce qui concerne les associations de réparation sociale, Villatte, Teiger & Caroly-Flageul (2005) indiquent que les travailleurs sociaux appartiennent majoritairement au secteur public et à des « associations fonctionnant sur fonds publics » et ils assimilent alors ces activités à celle du public. D'un autre côté, Falzon (2005), s'intéressant au degré de prescription de l'activité, posait la question des effets sur l'activité du « caractère marchand de la relation » entre le travailleur et l'utilisateur. Vis-à-vis de l'utilisateur, « observe-t-on réellement des différences dans les patterns d'interaction ou dans les stratégies des opérateurs du fait de cette différence ? ». La distinction pourrait-elle être pertinente sur l'ensemble de l'activité du travailleur, en observant le travail réalisé autour des temps d'interaction avec l'utilisateur ?

Un client valeur stratégique de l'entreprise ou un utilisateur bénéficiant d'une équité de traitement, si le premier renvoie à la maximisation d'un profit commercial au travers d'un marché, le second renvoie à des enjeux de cohésion sociale. Quid de l'équité de traitement pour les bénéficiaires dans l'entrepreneuriat social ? Et quelles spécificités de l'ESS par rapport au secteur public ?

2. Associations : une participation des usagers instituée

Falzon & Cerf (2005) notent que la coproduction d'un service par le client peut s'effectuer à trois temps par rapport à la réalisation du service : lors des phases amont, c'est-à-dire lors de la conception de l'offre de service au niveau de l'organisation. Il s'agit donc de comprendre la place donnée au client dans ce processus, et la participation qui lui est demandée pour la mise en place de l'offre, dans laquelle il sera lui-même engagé. Le deuxième temps est lors de l'interaction, « le client joue un rôle dans la gestion de l'interaction ». Ce rôle fait l'objet de négociations entre le client et le professionnel qui sont importantes pour la réussite d'une prestation. Enfin, les professionnels prennent des dispositions pour fournir au client les ressources nécessaires (formation ou guidage) pour la réalisation du service coproduit.

La relation de service possède une dimension organisationnelle, elle se construit aussi dans d'autres temps et espaces déconnectés de l'interaction de service. Falzon & Cerf (2005) notent l'intérêt des démarches participatives dans l'objectif de développer les principes démocratiques dans le contexte de travail. La question qui se pose est celle du seuil ou du critère à partir duquel on peut parler de conception participative. Selon Brachet (2004, cité par Falzon & Cerf, 2005), la participation peut prendre différentes formes sur un continuum d'implications où l'on trouve successivement (en ordre d'implication croissante) :

- **L'information** : s'agit-il vraiment de participation ?
- **La consultation** : l'avis est demandé, mais à une date et selon des modalités non négociées et sans s'engager à tenir compte des opinions émises
- **La concertation** : les décisions prises doivent tenir compte des opinions exprimées
- **Le partenariat** : celui-ci implique une forme d'institutionnalisation de la concertation entre les acteurs, une stabilisation et une reconnaissance mutuelle des partenaires. Ce partenariat entre usagers et services publics permet de définir les règles contractuelles qui vont unir les uns aux autres.

Launay & Muthélet (2017) ont mené une intervention ergonomique professionnalisante dans des crèches associatives, engagées dans un projet de fusion de deux associations porteuses et de trois lieux d'accueil, en vue d'ouvrir un lieu unique, porté par une association unique. Elles ont mis en évidence la position des parents des enfants accueillis dans la crèche, à la fois bénéficiaires et dirigeants, puisqu'ils sont les adhérents, parmi lesquels sont élus les membres du conseil d'administration, pour chacune des associations. Le projet de fusion nécessitait ainsi dans un premier temps un rapprochement des conseils d'administration des deux associations, pour qu'ils

définissent le projet associatif et le projet social de la future crèche « Il permettra de clarifier le fonctionnement de la future crèche en termes d'emplois, de temps de travail, de rémunération, de contrats de travail, etc. ». Ces deux projets, articulés avec le projet éducatif élaboré par les directrices des crèches, participe à la construction en amont de l'offre de service.

Ainsi les structures de l'économie sociale qui appliquent le principe de « double qualité » : les usagers sont aussi les dirigeants (élus par l'assemblée générale) pourraient s'apparenter à une forme de participation de type partenariat renforcé entre politiques publiques et usagers qui prend corps dans l'organisation, notamment dans les associations financées sur fonds publics.

3. Concevoir ou transformer collectivement des projets d'utilité sociale ?

Dans un guide pratique (AVISE, 2013) visant à accompagner les fusions, des dirigeants expriment les difficultés de ces transformations : « *Le facteur humain, si vous le résolvez pas, vous faites tout capoter. Le reste, c'est de l'intendance* », ou bien « *Si vous dépossédez les gens, vous avez toujours le risque qu'ils ne suivent pas* ». Comment ne pas déposséder les travailleurs de leur futur environnement de travail, alors que même les dirigeants n'ont qu'une vague idée de ce qu'il sera ? Plus généralement, comment préserver la qualité recherchée et réalisée par les travailleurs, et préserver leur santé, en évitant notamment les risques psychosociaux ? Ces questions interpellent directement l'ergonomie. Face aux risques issus des transformations organisationnelles, celle-ci cherche en effet à les surmonter, en les anticipant dès la conception de l'organisation.

De Terssac (2003) a proposé la notion de **travail d'organisation** pour saisir les évolutions et les modifications des univers professionnels. Alors que l'organisation du travail peut être définie comme un système de règles formelles, visant la répartition, l'affectation et la coordination des tâches entre personnes (Van Belleghem, 2012), le travail d'organisation prend davantage en compte l'organisation effective. Cette notion permet d'analyser le double processus de structuration des actions : la structuration des actions des opérateurs, utilisateurs des dispositifs de travail et la structuration des actions des concepteurs des dispositifs de travail (De Terssac, 2003). Autrement dit, les règles hétérogènes, prescrites, sont toujours insuffisantes à l'organisation du travail, et comprendre l'organisation nécessite d'observer le travail d'organisation qui émerge de l'activité des opérateurs. Celui-ci produit de nouvelles règles pour faire face aux lacunes des règles formelles (Van Belleghem, 2012). Transformer l'organisation, en préservant le travail, ne peut donc se limiter à changer la structure et les règles formelles. Cela nécessite de s'intéresser aussi aux règles effectives et à leurs processus de construction, qui articulent des règles formelles et informelles.

Selon Van Belleghem (2012), l'organisation du travail est de plus en plus objet d'innovation, avec des effets très durement ressentis par les salariés lorsque cela est fait de manière hasardeuse. Toute évolution organisationnelle offre une opportunité d'innovation, permettant de mieux intégrer la santé et le développement des opérateurs. La participation de l'ergonomie à des projets de conception s'appuie sur une **méthodologie de simulation du travail**. Celle-ci permet aux opérateurs de se projeter dans la future situation, tout en donnant la possibilité d'agir sur les composantes du projet en cours. Dans les projets à dominante spatiale ou technique, le support de simulation prend la forme d'une maquette présentant le nouvel espace de travail, poste de travail, interface, etc. Pour un projet de transformation de l'organisation, que ce soit dans le cadre de la conception d'une nouvelle entité, ou en vue de la prévention de risques de troubles psychosociaux, l'ergonome utilisera plutôt une méthodologie de « simulation organisationnelle ». Celle-ci met le travail réel au centre des réflexions et échanges collectifs sur la transformation et permet d'exprimer des critères sur la qualité du travail. Elle peut ainsi redonner du sens au travail. C'est un outil particulièrement adapté au développement de la dimension psychosociale au travail.

Conclusion

Selon Villatte, Teiger & Caroly-Flageul (2005), l'étude du travail social a un effet retour sur le travail des ergonomes et l'ergonomie. Dans cette relation, l'interlocuteur du travailleur est un acteur, qui développe une action dépendante de déterminants en amont, qui changent selon l'évolution de la société et des politiques publiques. Ce qui articule de manière originale débat citoyen et prise en compte du travail concret. Le sens politique de la démarche ergonomique est questionné : dans le travail social, la dimension de relation entre société et actes concrets du quotidien de la relation de service est omniprésente et pose le citoyen à s'interroger sur la régulation sociale et l'insertion. Ainsi ils ouvrent une question plus générale « au service de quoi est l'ergonomie ? ». Le travail social rend en effet visible les mécanismes d'exclusion dans l'entreprise et sur le marché du travail et « le risque d'exclusion est en partie un risque qui se forme dans l'entreprise » (Gollac & Volkoff, 2000, cités par Villatte, Teiger & Caroly-Flageul, 2005).

Il pourrait être intéressant d'ajouter à cette réflexion celle qui porte sur la gouvernance des structures d'utilité sociale. Les associations employeuses sont confrontées à un paradoxe : ceux qui réalisent l'utilité sociale (parfois des bénévoles et souvent des salariés) ne sont pas toujours ceux qui la définissent. Le projet associatif, les orientations, sont déterminées par les membres bénévoles, qu'ils aient la double qualité ou pas. Cependant l'ergonomie a montré que dans le travail social les salariés ont souvent des marges de manœuvre relativement importantes, qui leur permettent de se fixer des objectifs en fonction des besoins des usagers et de leur propre point de vue sur la société et ses transformations souhaitées. La question de la participation aux orientations des travailleurs salariés, souvent extrêmement pertinents sur les problématiques prises en charge se pose alors. Elle renvoie aussi à la tension éthique entre un fonctionnement qui se dit démocratique et certaines approches des salariés par le management, qui peuvent les amputer de leur point de vue politique et de leur possibilité de débattre afin d'élaborer du sens commun.

L'horizon du changement d'échelle est une autre question cruciale, au sens où, par le passé, les structures qui se sont fortement développées et sont devenues des acteurs majeurs de leur marché, ont perdu en chemin la portée politique de leur projet. De plus, les situations de fusion et de regroupement d'associations laissent des traces, parfois douloureuses, chez les travailleurs, surtout lorsqu'ils n'ont pas été associés au projet de transformation, et le travail peut en pâtir. Par ailleurs, les nouvelles approches de l'utilité sociale, requalifiée d'évaluation de l'impact social, avec des indicateurs figés et plus ou moins élaborés collectivement ne risquent-elles pas de s'opposer à l'autoprescription et à l'adaptabilité des opérateurs aux besoins des usagers ? En figeant les prestations attendues, la dimension expérimentale et innovante paraît probablement plus délicate à préserver, notamment si les opérateurs face public n'ont pas la possibilité de témoigner de leur travail réel, et si les usagers n'ont pas la possibilité de participer à l'évaluation du service.

En observant l'histoire de l'ESS, il semblerait que ses concepteurs aient assez bien œuvré en créant ces systèmes articulant utilité sociale et fonctionnement démocratique, la mise en œuvre effective des statuts visant à alimenter la réelle utilité sociale de la structure, et inversement. Ce ne sont effectivement pas les institutions en elles-mêmes qui sont vertueuses, mais peut-être la possibilité qu'elles offrent aux membres ou aux associés de pouvoir régénérer un travail de démocratie, qui les transformera, comme tout travail. L'ergonomie est outillée pour mettre en place des « démocraties provisoires » (Daniellou, 2009), prenant en compte le travail réel, et qui pourraient permettre de revitaliser ces démocraties instituées, parfois un peu engourdies, et par la même de développer le pouvoir d'agir des travailleurs et des usagers, ainsi que l'utilité sociale des structures. Enfin les expérimentations vivantes et encore préservées de l'ESS ne seraient-elles pas un vivier de connaissances sur le travail, dans ses dimensions collectives et socialement utiles, qui pourrait aussi régénérer les approches du travail et du management dans les autres secteurs, aujourd'hui soumis à l'intensification et aux logiques gestionnaires ?

Sigles et acronymes

- AVISE : Agence d'ingénierie et de services pour entreprendre autrement, anciennement Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economique
- CAE : Coopérative d'Activité et d'Emploi
- CNCRES : Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire
- EHPAD : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes.
- ESS : Economie Sociale et Solidaire
- ESUS : Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale
- IAE : Insertion par l'Activité Economique
- IEA : International Ergonomics Association
- MSA : Mutualité Sociale Agricole
- OGEC : Organismes de Gestion des Etablissements de l'enseignement Catholique
- PIB : Produit Intérieur Brut
- QVT : Qualité de Vie au Travail
- RPS : Risques Psychosociaux
- RSE : Responsabilité Sociale (ou Sociétale) de l'Entreprise
- SCOP : Sociétés Coopératives et Participatives
- SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif
- TISF : Technicienne d'Intervention Sociale et Familiale
- TMS : Troubles Musculosquelettiques
- TPS : Troubles Psychosociaux

Bibliographie

Littérature scientifique

- Autès, M. (1998). La relation de service identitaire, ou la relation de service sans services. *Lien social et Politiques*, (40), 47.
- Bourgeois, F., & Hubault, F. (2013). L'activité, ressource pour le développement de l'organisation du travail. In P. Falzon (eds.), *Ergonomie constructive* (pp. 89-102). Paris : P.U.F.
- Castel, O. (2006). La réciprocité : principe de comportement économique en conflit/coopération avec le profit et la redistribution. *L'économie au service de la société*.
- Cerf, M., & Falzon, P. (2005). Une typologie des situations de service. In M. Cerf & P. Falzon (eds.), *Situations de service : travailler dans l'interaction* (pp. 5-19). Paris : P.U.F.
- Cerf, M., Valléry, G., & Boucheix, J.-M. (2004). Les activités de service : enjeux et développement. In P. Falzon (eds.), *Ergonomie* (pp. 565-581). Paris : P.U.F.
- Clot, Y. (2004). Travail et sens du travail. In P. Falzon (eds.), *Ergonomie* (pp. 317-331). Paris : P.U.F.
- Darses, F., & de Montmollin, M. (2012). *L'ergonomie* (5e édition). Paris : la Découverte.
- Davezies, P. (2010). Une affaire personnelle ? In L. Théry (eds.), *Le travail intenable : résister collectivement à l'intensification du travail* (pp. 150-180). Paris : la Découverte.
- De Terssac, G. (2003). Travail d'organisation et travail de régulation. In J.-D. Reynaud (eds.), *La théorie de la régulation sociale* (pp. 121-134). Paris : La Découverte.
- Falzon, P., & Cerf, M. (2005). Le client dans la relation. In M. Cerf, P. Falzon (eds.), *Situations de service : travailler dans l'interaction* (pp. 41-59). Paris : P.U.F.
- Gadrey, J. (2003). *Socio-économie des services* (Vol. 3e éd.). Paris : La Découverte.
- Gadrey, J. (2004). *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire : une mise en perspective sur la base de travaux récents*. DIES et MIRE.
- Hély, M., & Moulévrier, P. (2013). *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*. Paris : La Dispute.
- Lacroix, G., & Slitine, R. (2016). *L'économie sociale et solidaire*. Paris : P.U.F.
- Laville, J.-L. (2001). Vers une économie sociale et solidaire ? *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, (281), 39-53.
- Laville, J.-L. (2010). Associationnisme : le bien commun aux confins du marché et de l'État. *Finance & Bien Commun*, 37-38(2), 64.
- Laville, J.-L. (2016). *L'économie sociale et solidaire : pratiques, théories, débats (Nouvelle édition)*. Paris : Éditions Points.
- Leplat, J. (2000). *L'analyse psychologique de l'activité en ergonomie : aperçu sur son évolution, ses modèles et ses méthodes*. Toulouse : Octarès.
- Petit, J., Dugué, B., & Daniellou, F. (2011). L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques. *Le travail humain*, 74(4), 391.
- Petit, J., Dugué, B., & Coutarel, F. (2009). Approche des risques psychosociaux du point de vue de l'ergonomie. In L. Lerouge (eds.), *Risques psychosociaux au travail. Etudes comparées Espagne, France, Grèce, Italie, Portugal* (pp. 51-72). Paris : L'Harmattan.

- Rabardel, P., Carlin, N., & Chesnais, M. (1998). *Ergonomie : concepts et méthodes*. Toulouse : Octarès Editions.
- Reynaert, L., & d'Isanto, A. (2016). Neuf associations sur dix fonctionnent sans salarié. *INSEE Première*.
- Tchernonog, V., & al. (2013). *Les associations entre crise et mutations : Les grandes évolutions*.
- Van Belleghem, L. (2012). Simulation organisationnelle : innovation ergonomique pour innovation sociale. *Congrès de la SELF*.
- Van Belleghem, L. (2017). Faut-il repenser le « schéma à 5 carrés » pour analyser le travail contemporain ? *Congrès de la SELF*, Toulouse.
- Van Belleghem, L., De Gasparo, S., & Gaillard, I. (2013). Le développement de la dimension psychosociale au travail. In P. Falzon (eds.), *Ergonomie constructive* (pp. 47-60). Paris : P.U.F.
- Van Belleghem, L., Pecot, P., Cordier, A. M. D., Barbet-Detraye, R., & Tourne, M. (2011). Des déterminants de l'entreprise aux macro-déterminants : à quelle échelle agir sur le risque professionnel ? *Congrès de la SELF*.
- Villatte, R., Teiger, C., & Caroly, S. (2004). Le travail de médiation et d'intervention sociale. In P. Falzon (eds.), *Ergonomie* (pp. 583-601). Paris : P.U.F.
- Villatte, R., Teiger, C., & Caroly-Flageul, S. (2005). Les activités des travailleurs sociaux : du « travail social » à la « médiation et l'intervention sociale ». In M. Cerf & P. Falzon (eds.), *Situations de service : travailler dans l'interaction* (pp. 155-178). Paris : P.U.F.

Autres sources

- Association Autogestion. (2013). Daniel Lescornet : les défis de l'Economie Sociale et Solidaire. Consulté à l'adresse <http://www.autogestion.asso.fr/?p=3047>
- AVISE. (2013). *Guide Association & Fusion. Mariage d'amour ou de raison*.
- AVISE. (2014). *Stratégies pour changer d'échelle. Le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*.
- CHORUM – CIDES (2017). *Baromètre national sur la qualité de vie au travail dans l'ESS 2017 : La situation se dégrade*
- CNCRES. (2015). *Panorama de l'Economie Sociale et Solidaire en France*. Edition 2015.
- Launay, C., & Muthélet, H. (2017). *Conception organisationnelle et spatiale d'une nouvelle crèche issue de la fusion de trois crèches associatives. Des repères pour une organisation du travail adaptée aux besoins des enfants et des professionnelles au sein de locaux fonctionnels*. Cnam Paris - INETOP.
- L. Berger (2017). « Il faut engager une négociation sur la qualité de vie au travail dans l'ESS ». CIDES.
- LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire | Légifrance (2014).
- Masson, A., & Morvan, N. (2016). *Développer l'activité collective des salariés permanents afin de renforcer la qualité et l'évaluation des parcours en Ateliers et Chantiers d'Insertion (A.C.I.)*. Cnam Paris - INETOP.