CAHIERS
DU **CIRTES**

**HORS
-SÉRIE
#2**

XXXIIes Journées de l'Association d'économie sociale

Travail, organisations et politiques publiques : quelle « soutenabilité » à l'heure de la mondialisation ?

SOUS LA DIRECTION DE **NADINE RICHEZ-BATTESTI, FRANCESCA PETRELLA** & **PATRICK GIANFALDONI**

AIX-EN-PROVENCE, 13-14 SEPTEMBRE 2012

septembre 2012

UCL PRESSES UNIVERSITAIRES DE LOUVAIN

CIRTES

XXXIIes Journées de l'Association d'économie sociale

Travail, organisations et politiques publiques : quelle « soutenabilité » à l'heure de la mondialisation ?

SOUS LA DIRECTION DE **NADINE RICHEZ-BATTESTI, FRANCESCA PETRELLA** & **PATRICK GIANFALDONI**
AIX-EN-PROVENCE, 13-14 SEPTEMBRE 2012

Depuis la première rencontre à Gif-sur-Yvette en 1979, jusqu'à Paris en 2011, les Journées de l'Association d'économie sociale (AES) n'ont cessé de fonder théoriquement, de comparer et d'évaluer les institutions et les politiques sociales. En 2012, les XXXIIes Journées, organisées par le Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST), s'interrogent sur les effets du processus de mondialisation de l'économie, processus souvent critiqué pour son rôle dans le creusement des inégalités et l'aggravation des situations de pauvreté et d'exclusion. La mondialisation accompagne des recompositions majeures qui affectent les marchés du travail, les systèmes de protection sociale, et plus largement l'ensemble des politiques publiques ainsi que les organisations et les territoires. Ces recompositions sont-elles soutenables et selon quelles conditions ? Comment en évaluer la portée ? Les domaines traditionnels de l'Association d'économie sociale (emploi, santé, protection sociale, éducation, économie sociale et solidaire, ...), constituent un terrain privilégié pour analyser les mutations actuelles opérant aussi bien au sein des organisations, des territoires que de l'action publique. Tels sont les enjeux que ces XXXIIes journées de l'AES s'efforcent d'aborder.

Les Cahiers du CIRTES – Hors-série n°2 – publient une sélection des travaux issus de ces Journées. L'ouvrage est organisé en deux parties. La première est centrée sur les recompositions du marché et de l'organisation du travail. La seconde porte sur les recompositions de l'action publique et des territoires.

LES CAHIERS DU CIRTES

Créée à l'initiative du Centre interdisciplinaire de recherche Travail, État et Société (CIRTES - UCL), cette collection publie des études portant sur les rapports sociaux inégalitaires et les politiques publiques qui permettent d'y faire face. L'analyse des politiques publiques est vue au sens large, conjuguant les apports de disciplines telles que la socio-économie, la psychologie sociale, l'analyse socio-politique, la sociologie et le droit. Les publications sont centrées sur des contributions théoriques articulées aux données empiriques et intègrent, dans leurs questionnements, des enjeux de société.

Les actes issus des Journées de l'Association d'économie sociale sont publiés dans les numéros hors-série des Cahiers du CIRTES.

CAHIERS DU **CIRTES**
HORS-SÉRIE #2

9 782875 580658

i6doc.com
la librairie des documents scientifiques

cover design: Aline Baudet

Travail, organisations et politiques publiques : quelle soutenabilité à l'heure de la mondialisation ?

XXXIIes Journées de l'Association d'Économie Sociale

Sous la direction de Nadine Richez-Battesti,
Francesca Petrella, Patrick Gianfaldoni,
13 et 14 septembre 2012

Directrice
Ginette Herman

Rédactrice en chef
Anne-Françoise Bray

Comité de rédaction
Marcus Dejardin (économie), Caroline Iweins de Wavrans (psychologie sociale), Éric Mangez (sociologie), Pierre Reman (économie) et Pierre Tilly (histoire)

Les articles ne sont publiés qu'après accord du comité de rédaction sur la base d'une expertise réalisée par des lecteurs externes.

Les auteurs sont responsables du contenu de leurs écrits.

Adresse de la rédaction :
Anne-Françoise Bray
Rue de la Lanterne magique, 32
B-1348 Louvain-la-Neuve

anne-francoise.bray@uclouvain.be

Siège social :
Université catholique de Louvain
Centre Interdisciplinaire de Recherche Travail, État et Société (CIRTES)
Service administratif
Boulevard Devreux, 6
B-6000 Charleroi

© Presses universitaires de Louvain, 2012

Dépôt légal : DL/2012/9964/18
ISBN : 978-2-87558-065-8
ISBN PDF : 978-2-87558-066-5

Imprimé en Belgique.
Tous droits de reproduction, d'adaptation ou de traduction, par quelque procédé que ce soit, réservés pour tous pays, sauf autorisation de l'éditeur ou de ses ayants droit.

Couverture : Aline Baudet
Mise en page : Marie-Paule Schuhl

Diffusion : www.i6doc.com, l'édition universitaire en ligne

Sur commande en librairie ou à
Diffusion universitaire CIACO
Grand-Place, 7
B-1348 Louvain-la-Neuve, Belgique
Tél. 32 10 47 33 78
Fax 32 10 45 73 50
duc@ciaco.com

Le comité scientifique de l'Association d'Économie Sociale (AÉS)
Édith ARCHAMBAULT (Université Paris-I)
Philippe BATIFOULIER (Université Paris-X Nanterre)
Cécile BOURREAU-DUBOIS (Université Nancy-II)
Jean-Paul DOMIN (Université de Reims), trésorier de l'AÉS
Claire EL MOUDDEN (Université de Caen)
Chantal EUZÉBY (Université Grenoble-II Pierre-Mendès-France)
Maryse GADREAU (Université de Bourgogne)
Dorota GIRARD (Université de Nantes)
Bruno JEANDIDIER (CNRS et Université Nancy-II)
Marie-Ève JOËL (Université Paris-IX Dauphine)
Stéphanie LAGUERODIE (Université Paris-I)
Bruno LAMOTTE (Université Grenoble-II Pierre-Mendès-France)
Guillemette de LARQUIER (CEE et Université Paris Ouest-Nanterre)
François LEGENDRE (Université Paris-XII Val-de-Marne)
Michel MARIC (Université de Reims)
Marthe NYSSENS (Université catholique de Louvain)
Jean-Luc OUTIN (CNRS et Université Paris-I), président de l'AÉS
Francesca PETRELLA (Aix-Marseille Université)
Jean-Michel PLASSARD (Université Toulouse-I Sciences sociales)
Delphine RÉMILLON (INED)
Nadine RICHEZ-BATTESTI (Aix-Marseille Université), secrétaire générale de l'AÉS

Le comité local d'organisation des XXXIIes Journées :
LEST, Aix-Marseille Université

Nadine RICHEZ-BATTESTI, Francesca PETRELLA, Patrick GIANFALDONI (Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse), Cécile CHANUT-GUIEU, Vanessa DI PAOLA, Mustapha EL MIRI, Annie LAMANTHE, Ariel MENDEZ, Philippe MEHAUT, Philippe MOSSE, Stéphanie MOULLET, Antoine VION et l'ensemble de l'équipe de support à la recherche du LEST.

Cet ouvrage a bénéficié du soutien financier de la Fondation Crédit Coopératif, de l'Association d'Économie sociale, du LEST, du CNRS, d'Aix-Marseille Université, de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, de Chorum, du Ciriec France et de la MACIF.

Remerciements

Nous remercions les membres du comité éditorial pour les avis qu'ils ont formulés ainsi que Nathalie GAUTHERON, Valérie GAUTHERON et Marie-Paule SCHUHL qui ont réalisé un important travail de relecture et de mise en forme des textes. Nous remercions également Anne-Françoise BRAY et Anne-Hélène PILON pour leur travail minutieux d'édition sans lequel ces cahiers du CIRTES consacrés aux XXXIIes Journées de l'AÉS n'auraient pu voir le jour.

Les Journées de l'Association d'Économie Sociale depuis 1990

Comportements individuels et comportements collectifs. Politiques sociales et évolution du capitalisme (Paris, 1979)
L'avenir des politiques sociales et les modalités de la régulation (Dijon, 1980)
Divergence et convergence de l'économique et du social dans la crise (Nancy, 1983)
L'évaluation des politiques sociales (Paris, 1984)
La différenciation des politiques sociales (Nantes, 1985)
Nouvelles technologies et politiques sociales (Lille, 1986)
Les comparaisons internationales en matière d'économie sociale (Aix-en-Provence, 1987)
La prise en compte du temps en économie sociale (Dijon, 1988)
L'économie sociale dans les pays en développement (Caen, 1989)
L'insertion des groupes vulnérables (Grenoble, 1990)
Le financement de l'économie sociale (Paris, 1991)
Les rémunérations (Toulouse, 1992)
Économie sociale et espace européen (Nantes, 1993)
Méthodes de l'évaluation des politiques sociales (Lille, 1994)
L'analyse longitudinale en économie sociale (Nancy, 1995)
Politiques sociales et territoires en Europe (Rennes, 1996)
Les avancées théoriques en économie sociale et leurs applications (Dijon, 1997)
Les politiques catégorielles (Marseille, 1998)
L'économie sociale : formes d'organisations et institutions (Paris, 1999)
Efficacité *versus* équité en économie sociale (Toulouse, 2000)
Intégration européenne et économie sociale (Lille, 2001)
Politiques sociales et croissance économique (Caen, 2002)
Mondialisation et régulation sociale (Grenoble, 2003)
Familles et solidarités (Nantes, 2004)
L'économie du vieillissement (Paris, 2005)
Économie sociale et droit (Nancy, 2006)
Approches institutionnalistes des inégalités en économie sociale (Nanterre, 2007)
Au-delà des droits économiques et des droits politiques, les droits sociaux (Reims, 2008)
Emploi et politiques sociales (Créteil, 2009)
Transformations et innovations économiques et sociales en Europe : quelles sorties de crise ? Regards interdisciplinaires (Charleroi, 2010)
Crise, inégalités et pauvretés (Paris, 2011)
Travail, organisation et politiques publiques : quelle soutenabilité à l'heure de la mondialisation ? (Aix-en-Provence, 2012)

Les XXXIIIes Journées de l'Association d'Économie Sociale seront organisées par la chaire d'économie sociale et solidaire de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée et le laboratoire de recherche Erudite (EA 437) de l'université Paris-Est. Elles auront lieu à l'université de Paris-Est Marne-la-Vallée les 12 et 13 septembre 2013 et porteront sur *Les nouvelles frontières de l'économie sociale et solidaire*.

Le prix Jacques Tymen

L'Association d'Économie Sociale (AÉS) est une association loi 1901 qui a pour objectif de favoriser la recherche, la diffusion des travaux et les relations entre les chercheurs dans tous les domaines de l'économie sociale. Afin d'encourager les jeunes chercheurs à s'investir dans le champ de l'économie sociale, l'AÉS attribue chaque année un prix de thèse et un prix de mémoire, dénommés prix Jacques Tymen, en hommage à l'un des fondateurs de l'Association.

Cette année, le prix de thèse a été décerné à **Catherine Pollak** pour sa thèse intitulée « Conditions de travail et transitions de fin de carrière : une comparaison européenne ». Elle a été réalisée sous la direction de Bernard Gazier, à Paris 1 et a été soutenue en septembre 2011. L'objet de cette thèse, rédigée en anglais, est d'étudier la qualité des conditions de travail des seniors (50-64 ans) et ses effets sur leur participation à la société et sur l'inclusion sociale, dans une perspective de comparaison européenne. L'hypothèse testée est de savoir si une bonne qualité des conditions de travail augmente la participation des seniors aux activités productives et leur capacité à rester actifs et donc si des différences de qualité des conditions de travail pourraient en partie expliquer les différences importantes de taux d'activité des seniors entre les pays européens. Elle permet ainsi d'aborder des trajectoires nationales de plus long terme et de comprendre les déterminants institutionnels des différences entre les pays.

Il s'agit d'une thèse empirique composée de quatre chapitres et étayée sur les données individuelles de l'enquête Share. Le chapitre introductif présente les enjeux du vieillissement pour les États européens et un cadrage théorique. Cette revue de littérature débute par une présentation de l'approche microéconomique standard des déterminants de la participation au marché du travail des seniors. Catherine Pollak montre que la qualité des conditions de travail y est seulement appréhendée à travers sa compensation monétaire. En conséquence, les recommandations de politique publique issues de cette approche se focalisent sur les incitations financières. Elle présente ensuite trois approches qui contrastent avec la théorie *mainstream* en ce qu'elles accordent un poids plus important aux conditions de travail : l'économie du bonheur, les outils analytiques de l'épidémiologie et les approches institutionnelles – essentiellement les marchés transitionnels (MTT) et une courte discussion des complémentarités avec l'approche sur les « capabilités » de Sen.

Le chapitre 2 compare le bien-être au travail des seniors en emploi en Europe et cherche à identifier les facteurs expliquant les écarts de satisfaction entre individus et entre pays. L'analyse est construite en deux temps :

- En premier lieu, une analyse longitudinale des transitions des seniors sur le marché du travail prenant en compte les effets de sélection à l'aide d'un modèle Probit à la Heckman. Cela permet de confirmer qu'au niveau individuel, la satisfaction au travail et la santé ont un effet incitatif important sur le maintien en emploi et qu'ainsi, au-delà des incitations monétaires, des facteurs non monétaires peuvent aussi être incitatifs au report de la retraite.
- En second lieu, une comparaison européenne des performances dans l'offre de bonnes conditions de travail aux seniors, en particulier vis-à-vis de ceux qui souffrent d'incapacités, à l'aide de modèles Logits ordonnés. Il ressort notamment de l'analyse une classification des pays européens en trois groupes et un résultat intéressant : les pays où le taux d'emploi des seniors est élevé sont ceux où le bien-être au travail est important, mais aussi ceux où les seniors en emploi rencontrent des niveaux d'incapacité plus élevés.

Le chapitre 3 s'efforce d'expliquer ce paradoxe : les pays nordiques ont-ils des taux d'emploi des seniors plus élevés que les autres pays européens parce qu'ils permettent aux seniors ayant des incapacités de se maintenir en emploi ? L'auteure procède à nouveau en deux temps : un test de l'effet de la qualité et de la santé au travail sur la participation au marché du travail des seniors ; puis une estimation de la probabilité des différents pays d'offrir de bonnes conditions de travail aux seniors et notamment à ceux souffrant d'une incapacité. Ce chapitre permet ainsi de répondre à la question posée par le chapitre 2 : le fait que les pays où le taux d'emploi des seniors est élevé soient des pays où le niveau de satisfaction au travail est élevé mais le taux d'incapacité des travailleurs également pourrait s'expliquer par le fait que ces pays ont de meilleures performances quant à la compensation des limitations physiques par de bonnes conditions de travail. Ce chapitre débouche enfin sur des recommandations de politiques publiques : de meilleures conditions de travail ne découleront pas mécaniquement d'un allongement de la durée de vie active et les incitations financières au prolongement de l'activité ne suffisent pas. Il faut inciter les entreprises à améliorer les conditions de travail des seniors et notamment de ceux ayant des incapacités si l'on veut qu'ils restent plus longtemps en emploi.

Enfin le chapitre 4 analyse les effets de la qualité du travail des seniors sur leur participation à trois types d'activités : le maintien en emploi ; la participation à d'autres activités sociales (bénévolat) ; la fourniture d'aide informelle aux proches. Ce chapitre est original car il étend la réflexion à l'analyse d'autres activités que l'emploi rémunéré et aboutit à des résultats intéressants : de bonnes conditions de travail passées augmenteraient non seulement la probabilité de se maintenir en emploi, mais aussi la décision de participer à d'autres activités sociales. Elles

n'auraient en revanche pas d'effet sur la fourniture d'aide informelle qui dépend d'autres facteurs (notamment du fait d'avoir un proche en situation de dépendance).

Cette thèse, bien écrite et argumentée, présente d'indéniables qualités. Elle s'attaque à une question dont l'actualité et les enjeux ne sont plus à démontrer, y répond de façon argumentée et convaincante et débouche sur des préconisations de politique publique intéressantes. Elle mobilise des méthodologies variées, qui vont des méthodes descriptives et exploratoires (analyses factorielles) à des techniques économétriques avancées (Probits à la Heckman, Logits ordonnés, Probits trivariés), présentées de façon pédagogique et bien maîtrisées. Elle exploite de façon très complète les données de l'enquête Share, en mobilisant des indicateurs originaux (dont certains sont construits en s'appuyant sur la littérature en épidémiologie) et en montrant toute l'utilisation qui peut être faite de données subjectives.

Ce n'est sans doute pas un hasard si le second travail primé porte aussi sur la thématique du vieillissement. On quitte cependant la question du maintien des seniors sur le marché du travail pour aborder celle du risque dépendance.

Le prix du meilleur mémoire revient en effet à **Rachel Zacklad**. Son travail s'intitule « Le financement de la dépendance comme objectif de cohésion sociale : une analyse institutionnaliste ». Réalisé sous la direction de Philippe Batifoulier et Pierre Navès (inspecteur général des Affaires sociales), il a été soutenu à l'université de Paris-X Nanterre. L'auteure aborde la question de la dépendance dans une perspective institutionnaliste qui la conduit, en bonne logique, dans une première partie, à aborder les différentes approches de la protection sociale en les segmentant selon deux visions : la vision « efficacité et risque » et la vision « sociétale ». Cette première partie vaut par sa concision, sa clarté et sa pertinence.

La seconde partie aborde la question de la dépendance à la lumière des conceptions de la solidarité et de la cohésion sociale mises en évidence dans la première partie. Elle établit un état des lieux de la dépendance et des différentes possibilités de financement sur la base de la distinction entre la dépendance comme risque social et la dépendance comme risque individuel. Là encore l'auteure nous offre une synthèse documentée et argumentée qui débouche sur la mise en évidence d'une cohésion sociale fragilisée par la montée en puissance de la couverture privée dans la protection du risque dépendance. La vision « efficacité risque » de la protection sociale implique-t-elle une conception de la dépendance comme risque individuel, tandis que la vision « sociétale » impliquerait une conception comme risque social ? Il y a là des questions qui mériteraient d'être approfondies lors d'une thèse.

Avec le soutien financier de :

Association d'Économie Sociale

Fondation du Crédit Coopératif

LEST

Aix-Marseille Université

CNRS

Région Provence-Alpes-Côte d'Azur

Chorum

Ciriec France

MACIF

FONDATION
CREDIT COOPERATIF
FONDATION D'ENTREPRISE

La Fondation Crédit Coopératif, *partenaire de la recherche en économie sociale*

L'une des doyennes des fondations d'entreprise, la Fondation Crédit Coopératif, se consacre depuis vingt-huit ans au soutien d'une économie sociale sans rivages, c'est-à-dire ouverte sur le monde et les innovations.

La Fondation Crédit Coopératif favorise la recherche en économie sociale grâce à des partenariats significatifs avec des pôles de recherche universitaires et des *think tanks*. Des actions qui visent à établir un pont entre le fruit du travail des chercheurs, d'une part, et les pratiques des acteurs et dirigeants de l'économie sociale d'autre part.

Par ailleurs, la Fondation Crédit Coopératif offre son appui aux mouvements et structures de l'économie sociale dans des domaines variés : lutte contre l'exclusion, accès à la citoyenneté des personnes handicapées par le sport et la culture, nouvelles formes d'entreprendre, développement durable. Son action a été distinguée par le titre de Grand Mécène de la culture et le Trophée du mécénat d'entreprise pour l'environnement et le développement durable.

La Fondation est engagée depuis 2008 auprès de l'Association d'Économie Sociale (AÉS), qui a pour vocation de favoriser la recherche dans le domaine de l'économie sociale et de développer les rapports entre chercheurs, en diffusant les résultats de leurs travaux.

La Fondation Crédit Coopératif se réjouit de s'associer aux XXXIIes Journées de l'AÉS, qui rassemblent chercheurs et universitaires sur le thème *« Travail, organisations et politiques publiques : quelle soutenabilité à l'heure de la mondialisation ? »*.

Plus d'informations sur la Fondation Crédit Coopératif :
www.credit-cooperatif.coop/fondation/

Introduction _____ **1**

RECOMPOSITIONS DU MARCHÉ ET DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL : QUELLE SOUTENABILITÉ ? _____ **15**

Normes de travail et rapport salarial en tension _____ **17**

Travail indépendant et immigrés au Canada : le cas de Montréal, Toronto et Vancouver _____ 19
Nong ZHU, Cécile BATISSE

Télétravail : quelles relations entre outils et formes de communication ? _____ 37
Valérie FERNANDEZ, Caroline GUILLOT, Laurie MARRAULD

Les salariés face aux restructurations financières : quand le changement n'est plus soutenable _____ 51
Coralie PEREZ

Croissance économique et syndicalisation dans un contexte de mondialisation : l'exception française ? _____ 67
Magali JAOUL-GRAMMARE, Isabelle TERRAZ

Qualité de l'emploi et transformations organisationnelles ___ **87**

Does the organization mission matter for low-skilled worker integration? _____ 89
Olivier BROLIS, Marthe NYSSENS

Associations d'aide à domicile : quelle « soutenabilité » pour un service de *care* ? _____ 105
Annie DUSSUET

Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) : du modèle unique aux stratégies différenciées _____ 123
Christophe BARET

L'articulation emploi-famille dans l'économie sociale _____ 139
Diane-Gabrielle TREMBLAY

Des emplois soutenables dans les associations ? La part du genre _____ 159
Annie DUSSUET, Érika FLAHAULT

L'économie sociale et solidaire pour le développement durable ? 173
Amanar AKHABBAR, Sophie SWATON

Éducation et compétences dans la mondialisation 187

Mondialisation de l'enseignement supérieur et soutenabilité des stratégies de niche 189
Lise GASTALDI, Caroline LANCIANO-MORANDAT

Business schools, a new era? 203
Guénola NONET

La cohésion sociale : un effet externe de l'investissement éducatif ? 215
Carlo KLEIN

Le déclassement dans la fonction publique : un phénomène transitoire ? 231
Vanessa DI PAOLA, Stéphanie MOULLET

La valeur des compétences dépasse-t-elle la valeur des diplômes ? 249
Jean-François GIRET, Christine GUÉGNARD, Jake MURDOCH, Mélanie SOUHAIT

RECOMPOSITIONS DE L'ACTION PUBLIQUE ET DES TERRITOIRES : QUELLE SOUTENABILITÉ ? 267

De nouveaux modèles de management public : les logiques d'action en question 269

L'opérationnalisation du New Public Management dans l'aide à domicile 271
Sylvain VATAN

Des services publics marchands et non marchands « soutenables » ? 287
Céline MERLIN-BROGNIART, Sébastien JAKUBOWSKI

L'accompagnement du handicap à l'épreuve du Nouveau Management public 303
Élodie ROBLIN, Philippe MOSSÉ, Co-auteur : Philippe LANNES

Recomposition des normes dans les services : une application à l'aide à domicile _____ **319**

La protection sociale sous gestion marchande dans quatre pays européens _____ 321
Ingo BODE, Brice CHAMPETIER

Le quasi-marché dans les services à la personne : une vision en trois dimensions _____ 335
Florence GALLOIS

L'intensification et le temps de travail d'aide à domicile : quelles conséquences sur le risque d'épuisement professionnel ? _____ 351
Djamel MESSAOUDI, Nicolas FARVAQUE

L'innovation sociale dans un contexte de rationalisation : le cas de l'aide à domicile _____ 371
Céline MARIVAL, Francesca PETRELLA, Nadine RICHEZ-BATTESTI

Insertion et politiques de l'emploi : vers de nouveaux modèles ? _____ **387**

Les politiques de l'emploi dans la nouvelle gouvernance économique : une analyse des usages nationaux des ressources européennes _____ 389
Bernard CONTER

La sécurisation des parcours professionnels : des réponses par la territorialisation des politiques de l'emploi et de la formation ? _____ 407
Bruno LAMOTTE

L'incertaine relation stage/insertion professionnelle _____ 423
Dominique GLAYMANN

Les impensés de la « performance sociale » dans l'Insertion par l'activité économique. Le cas des ateliers et chantiers d'insertion _____ 441
Patrick GIANFALDONI, Stéphane TAMIOZZO

VIH et accès à l'emploi : quel modèle socio-économique à partir d'une expérience locale ? 457
Melaine CERVERA

Territorialisation de l'action publique et structuration en réseaux 473

Circulation des normes de professionnalité : le rôle des réseaux territoriaux d'organisations 475
Julien MAISONNASSE

Vers une gouvernance en réseau ? L'économie sociale et solidaire et la construction d'un territoire transfrontalier en Pays basque 491
Xabier ITÇAINA, Jean-Jacques MANTEROLA

Une approche territorialisée du Développement durable : les groupements d'entreprises 507
Marie DA FONSECA, Yami SAÏD

Les enjeux de la construction participative d'indicateurs de bien-être 523
Anne LE ROY, Claudine OFFREDI, Fiona OTTAVIANI

Les mutations dans le secteur de la santé 539

Transplantations d'organes et mondialisation : quelles problématiques ? 541
Cléa SAMBUC

Couverture maladie complémentaire et renoncement aux soins 555
Olivier GUILLOT

Motivation et performance des médecins. Un examen de la littérature empirique 571
Nicolas DA SILVA

Médecin libéral : opportuniste « naturel » ? 589
Jeanne LIEVAUT

Introduction

L'Association d'Économie Sociale a choisi de consacrer ses XXXIIes Journées à la question de la soutenabilité des transformations qui affectent le travail, les organisations et les politiques publiques. Depuis son origine, en 1980, l'Association, à l'occasion de ses congrès annuels, n'a eu de cesse de débattre sur les domaines traditionnels de l'économie sociale que sont l'emploi, la santé, l'éducation ou la protection sociale, ainsi que sur les transformations des organisations.

En 2010, à Charleroi, nos collègues de l'Université catholique de Louvain et du CIRTES avaient mis l'accent sur la crise et sur les innovations sociales en Europe. En 2011, nos collègues de l'université de Paris 1 et du Centre d'économie de la Sorbonne avaient continué à creuser le sillon de l'analyse de la crise en portant une attention particulière aux inégalités et à la pauvreté. En 2012, les Journées sont organisées par le LEST à Aix-en-Provence. Le choix de mettre l'accent sur la question de la soutenabilité des transformations en cours à l'heure de la mondialisation est sans doute le fruit de l'ancrage pluridisciplinaire du LEST. La soutenabilité peut être mobilisée comme un décrypteur des mutations actuelles intervenant tout autant dans les organisations (privées, publiques ou d'économie sociale) que dans les territoires. Elle permet ensuite de repérer les différents opérateurs, qu'il s'agisse des acteurs privés ou publics, des dispositifs de gestion ou des outils techniques, qui contribuent à ces processus de mondialisation. Elle favorise en outre l'observation des différentes dynamiques à l'œuvre dans l'émergence et le déploiement des normes et de leurs interactions avec les institutions.

Trois conférences plénières ont donné des éclairages originaux sur la question. Lors de la première, Jacques Defourny, professeur à l'université de Liège, a illustré les développements récents sur l'entreprise sociale en questionnant la contribution de celle-ci à une mondialisation de l'économie sociale et solidaire. La deuxième, donnée par Denis Stokkink, président du *think tank* Pour la solidarité, a caractérisé les évolutions récentes d'une Europe sociale confrontée à la fragilisation à la fois des États et de l'édifice européen. Enfin, Bernard Gazier, professeur à Paris 1 et compagnon de route de l'AÉS de longue date, nous a fait partager son questionnement sur le thème « Entre fragmentation et recomposition : quelques

éléments sur les transformations du travail et de l'emploi dans la mondialisation ». Ces conférences ne sont pas reprises dans cet ouvrage et seule une partie des articles, ayant fait l'objet d'une sélection rigoureuse par le Comité scientifique de l'AÉS, sont présentés ici.

La soutenabilité en question

Depuis trente ans, on a assisté à de multiples bouleversements relatifs à l'ensemble des institutions qui fondent le capitalisme contemporain. Ces bouleversements affectent tout autant le rapport salarial, les organisations productives ou les politiques publiques que les territoires au sein desquels les activités productives se déploient. Certains ont vu, dans la mondialisation, la possibilité de trouver un nouveau modèle de croissance, d'autres ont souligné les limites d'une mondialisation non régulée, c'est-à-dire de marchés mondialisés non encadrés. Dans un contexte de forte instabilité économique et financière, de fragilisation du système bancaire, et maintenant des États, on observe le développement de normes qui tendent à s'imposer à la plupart des pays développés. Ces normes, qui portent sur l'éducation, sur le marché du travail ainsi que sur les modèles de management, tant du secteur privé que du secteur public, laissent supposer, du fait de leur circulation et de leur adoption à grande échelle, leur universalité… Mais elles entrent en tension avec les différentes institutions du capitalisme, qu'elles contribuent à remodeler ou à transformer. Comment caractériser les dynamiques normatives à l'œuvre et comment agissent les opérateurs de ces processus ?

La question que s'efforce d'examiner cet ouvrage est celle de la soutenabilité des processus en cours. Par « soutenabilité », nous entendons, dans une vision stricte, la capacité à rendre compatibles et donc à articuler des objectifs de performance et des objectifs de qualité de l'emploi, dans l'ensemble de ses dimensions, et d'accès à la protection sociale. Dans une conception élargie, nous complétons l'analyse en mettant l'accent non pas tant sur la dimension environnementale de la soutenabilité que sur sa dimension politique, c'est-à-dire sur la prise en compte du système politique qui assure, entre autres, la participation effective des citoyens à la prise de décision ou des dynamiques de participation des salariés dans les organisations. Cet encastrement de l'économie dans le social et dans le politique, ou encore cette mise en interaction des trois logiques d'échange au sein de l'économie que sont le marché, la redistribution et la réciprocité font écho à l'approche de Polanyi. On identifie aussi une diversité d'approches de la soutenabilité, allant de la soutenabilité pour les individus à la soutenabilité pour les organisations, pour les territoires, voire pour le modèle de développement dans son ensemble. Cette diversité n'est pas sans conséquences sur les stratégies des acteurs, individus ou organisations, ni sur leurs capacités éventuelles à transformer ces normes ou à produire des normes locales.

Cet ouvrage est structuré en deux parties. La première explore les effets de recomposition des normes sur le marché du travail et sur l'organisation du travail et donne à voir des tensions ou des paradoxes du point de vue de la soutenabilité. La seconde partie fait apparaître les contradictions entre soutenabilité des politiques publiques nationales et soutenabilité des territoires face à une mondialisation accélérée des échanges et de la production.

Dans la première partie, l'ouvrage s'intéresse particulièrement aux catégories de personnes ou aux secteurs d'activité susceptibles d'être les plus affectés par les transformations des normes et aux nouvelles organisations du travail comme réponse au double enjeu de performance et d'intégration. Ainsi observe-t-on, par exemple, le recours au travail indépendant pour améliorer l'intégration des immigrés et au télétravail pour réduire les coûts des entreprises, remettant en question les collectifs de travail et leur fonction intégratrice.

La question de la soutenabilité des normes de travail et d'emploi ne semble pas se poser dans les mêmes termes pour les hommes et pour les femmes. Certains secteurs d'activité, tels que celui du *care*, où l'emploi est majoritairement féminin, illustrent la persistance d'un emploi plus déqualifié pour les femmes, particulièrement dans des activités traditionnellement assumées au sein de la sphère domestique et de façon invisible, parce que non ou peu comptabilisé. La question du déclassement semble elle aussi plus fortement affecter les femmes que les hommes.

Au-delà, les restructurations financières imposées par les normes de rentabilité en vigueur à l'échelle internationale affectent le travail, qu'elles rendent insoutenable avec l'augmentation de l'incertitude pour les salariés et la dégradation des conditions de travail, pouvant aller jusqu'à induire la rupture du contrat de travail.

D'un autre point de vue, les organisations, entreprises, organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) et collectivités publiques participent de la mise en œuvre de ces normes et contribuent à la promotion d'un modèle de service et d'emploi. On repère ainsi des tendances contradictoires entre des organisations qui tentent de mettre en œuvre un projet politique, en lien avec le développement durable fondé sur une soutenabilité élargie du modèle de développement, et des organisations qui peinent à concilier finalité sociale et objectifs de rentabilité. Ces tendances contradictoires révèlent le rôle central que peuvent jouer les organisations productives en termes de médiation, d'encadrement ou d'incitation dans la mise en œuvre et la promotion des normes. Ce rôle proactif des organisations donne aussi à voir que les normes ne se diffusent pas uniformément. Mais certains secteurs d'activité, notamment dans le champ social, caractérisés par une intensification de la concurrence et par une diffusion des normes de performance, relayées par les collectivités publiques, sont fortement déstabilisés. Subissant des injonctions contradictoires entre extension des besoins des personnes auxquelles elles s'adressent et enjeu de maîtrise ou de réduction des coûts, ces organisations sont confrontées à la question de la soutenabilité de leur modèle économique.

Le secteur de l'éducation et de la formation est particulièrement révélateur des processus de normalisation à l'échelle mondiale et de leurs effets à celle des nations. Il permet d'illustrer une série de paradoxes, que ce soit entre la tendance au déclassement des diplômés et la contribution de l'investissement éducatif à la cohésion sociale d'une nation ou entre la difficulté à maintenir des stratégies de niche dans l'enseignement supérieur l'enjeu de la promotion de modèles de management responsable.

La seconde partie de l'ouvrage montre que les politiques publiques nationales sont doublement impactées par la mondialisation : d'une part, la globalisation du commerce et la transnationalisation des capitaux limitent les marges de manœuvre budgétaires par les contraintes induites sur l'activité économique et sur les contributions en recettes fiscales ; d'autre part, les déterminants supranationaux cadenassant l'action publique tendent à déposséder l'État de ses prérogatives en matière de relance de la demande sociale et impliquent des restructurations conséquentes des administrations publiques. Ces nouvelles conditions de soutenabilité des politiques publiques expliquent la pénétration du *New Public Management* (NPM) au sein des différents modes d'intervention de l'État social. À la fois vecteur idéologique de conversion à des méthodes managériales et vecteur d'instrumentation des services publics dans une visée de performance technique et économique, le NPM suppose un management plus qu'une administration du secteur public et préconise le recours au secteur privé pour la distribution des services publics, ce qui augmente les pratiques de contractualisation et développe les formes de partenariat public/privé. Les logiques du NPM sont renforcées, en France, par les orientations contenues dans la LOLF (loi organique relative aux lois de finances) – obtention de résultats définis en termes de produits ou de production et efficience des ressources financières engagées – et par la dernière vague de décentralisations participant du mouvement général de rationalisation de l'action publique.

Ces évolutions peuvent s'interpréter comme un retrait pur et simple de l'État social ou, plus finement, comme une transformation de ses fonctions et de ses investissements. Dans le second sens, l'émergence d'une régulation publique concurrentielle *stricto sensu* (valorisation marchande et mise en concurrence directe) ou quasi concurrentielle (valorisation à travers des marchés publics administrés ou des délégations de service public) s'accompagne d'une redéfinition des rapports de subordination au sein des différentes instances de l'État social et vis-à-vis des agents privés habilités à produire des services sociaux. Les organisations se voient imposer des obligations de résultats et sont fortement incitées à recourir désormais à des ressources marchandes ou quasi marchandes pour équilibrer leur modèle d'activité économique.

Les tendances lourdes ainsi repérées ont des incidences tangibles sur les territoires. Paradoxalement, elles opèrent à la fois comme processus de dévitalisation et comme processus d'innovation. Les processus de dévitalisation affectent le développement

local et social. Ils touchent tout d'abord à la couverture territoriale des services publics, parapublics ou délégués, en entraînant une agglomération ou une diminution, des dispositifs de soutien, d'appui, de prise en charge, d'hébergement, etc., avec des disparités significatives entre zones urbaines et zones rurales. Le rationnement des financements publics et la forte normalisation des secteurs (normes produits, normes procédures, professionnalisation, etc.) conduisent à une concentration de l'offre favorisant les établissements et entreprises de grande taille (standardisation des services et des process, fonctionnalités étendues, dont la fonction commerciale, potentiel d'autofinancement, etc.). Les processus d'innovations sociales et organisationnelles reposent sur les capacités stratégiques des organisations au plus près des problématiques sociales à filtrer ou traduire les injonctions managériales, à matérialiser des activités sociales renouvelées, à adapter ou améliorer leurs pratiques professionnelles, à constituer des alliances coopératives ou des accords de mutualisation de ressources, et se traduisent par un renouvellement des modes d'interaction avec les pouvoirs publics territoriaux (régions, départements, EPCI – établissements publics de coopération intercommunale). Les arrangements interorganisationnels en réseaux territoriaux se développent suivant différentes configurations (sectorielles ou diversifiées). La mise en commun des compétences complémentaires procure aux organisations, notamment à celles de l'ESS, des leviers d'action collective dans le cadre des nouvelles modalités de régulation publique. Dans certains cas, le partage de connaissances doit aller jusqu'à faire appel à l'initiative citoyenne pour les associer, dans des démarches réciprocitaires, à la production de « biens communs » localisés.

Partie I : Recompositions du marché et de l'organisation du travail : quelle soutenabilité ?

Les recompositions du marché et des normes de travail s'expriment notamment dans les tensions qui émergent entre une norme d'emploi caractérisée par un travail salarié à temps plein, dans l'entreprise, avec des conditions de travail acceptables, et de nouvelles normes d'emploi marquées par l'instabilité, l'emploi atypique, la dégradation des conditions de travail, déstabilisant le rapport salarial. Un second trait marquant des recompositions en cours est le rôle que peut jouer l'organisation (entreprise ou organisation de l'ESS) dans la promotion d'un modèle particulier de service et d'emploi allant à l'encontre de ces évolutions : projet politique et finalité sociale comme garde-fous et générateurs de motivations intrinsèques parfois marquées d'une part, rôle de médiation, d'encadrement et d'incitation vis-à-vis des salariés d'autre part. Ces recompositions prennent un sens particulier quand elles sont interprétées à l'aune d'un regard genré car, plus souvent que les hommes, les femmes subissent la recomposition des normes. Plusieurs communications soulignent toutefois les tensions auxquelles doivent faire face les organisations de

l'ESS afin de maintenir ces spécificités organisationnelles, notamment par rapport aux évolutions d'un environnement institutionnel de plus en plus contraignant, et leur difficulté à concilier objectifs de qualité de l'emploi et du service et objectifs de rentabilité. Enfin, l'émergence de normes mondiales d'éducation et la montée de la compétence font de ces champs des lieux d'observation privilégiés des recompositions en cours et interrogent la possibilité de maintenir des modèles de formation originaux en capacité de répondre aux enjeux d'un management plus responsable.

Évolutions des normes de travail et rapport salarial

Nong Zhu et Cécile Batisse s'intéressent à l'intégration sur le marché du travail des immigrés, qui, d'une façon générale, ont de moins bonnes performances en termes d'emploi que les personnes nées sur le territoire. Les immigrés, et surtout les plus récents, sont plus nombreux que la population native à choisir de se mettre à leur compte afin de trouver du travail. Dans ce contexte, les auteurs analysent les facteurs qui poussent les immigrés à commencer un travail indépendant au Canada. Parmi les différentes variables qui influencent leur décision, l'écart de revenu entre activité salariée et activité indépendante semble être un facteur important. De leur côté, Valérie Fernandez, Caroline Guillot et Laurie Marrauld analysent l'impact d'une nouvelle organisation du travail facilitée par le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Le télétravail, source d'avantages pour les entreprises (réduction des coûts), les collectivités (attraction en zones rurales, réduction de la congestion urbaine, etc.) et les salariés (conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle), est vu comme un révélateur des évolutions de l'activité professionnelle et de la relation au travail. Ces auteurs identifient ainsi les modifications qui apparaissent sur les formes de contrôle managérial, sur le collectif de travail, sur les processus d'apprentissage et sur les compétences attendues des salariés ainsi que sur les relations de sociabilité. Coralie Perez examine, quant à elle, les effets sur l'emploi des restructurations financières (fusion, acquisitions, etc.) qui se multiplient aujourd'hui. Ces restructurations rendent le travail « insoutenable » du point de vue des propriétés fonctionnelles de l'être humain, des stratégies de travail et de l'épanouissement de la personne aux niveaux familial et social et conduisent souvent à la rupture du contrat de travail. L'analyse met en avant le fait que la rupture modifie en profondeur le rapport au travail et à l'emploi (moindre implication, moins de coopération, recours au travail indépendant, etc.).

Enfin, Magali Jaoul-Grammare et Isabelle Terraz examinent la relation entre taux de syndicalisation et croissance économique dans une approche comparative. Elles s'interrogent sur le sens de la causalité entre ces deux phénomènes à partir d'une analyse de la syndicalisation et de la dynamique économique dans six pays européens. Dans cinq des pays étudiés, la causalité va de la croissance vers le taux

de syndicalisation, un ralentissement de la croissance entraînant une diminution du taux de syndicalisation. En France, la causalité joue en sens inverse. En effet, l'augmentation de la syndicalisation semble avoir un impact positif sur la croissance économique.

Qualité de l'emploi et transformations organisationnelles

Olivier Brolis et Marthe Nyssens se demandent si la mission de l'organisation peut influencer l'intégration professionnelle des salariés, en particulier lorsqu'il s'agit de travailleurs peu qualifiés. Ils comparent dès lors des organisations d'économie sociale à des entreprises lucratives afin de voir si elles développent des relations d'emploi spécifiques qui entraîneraient une meilleure intégration des salariés. La mission sociale de l'organisation pourrait expliquer pourquoi ce secteur attire des travailleurs dont les motivations intrinsèques sont fortes alors que les salaires sont moins élevés. Cet article montre aussi que les organisations d'économie sociale ont des structures incitatives différentes qui s'adaptent à la mission de l'organisation et aux caractéristiques de ses salariés. De son côté, Annie Dussuet s'interroge sur la « soutenabilité » du modèle de service construit par les associations d'aide à domicile dans un contexte de rationalisation des dépenses publiques et d'ouverture de ce champ d'activité à la concurrence des organisations privées lucratives. Les associations ont tenté de construire un modèle de service intermédiaire, fruit d'un compromis entre les modèles professionnel et domestique, qui a permis une reconnaissance du travail de *care* dans la sphère publique, notamment à travers une objectivation du travail (définition des qualifications nécessaires et des rémunérations). Ce modèle est remis en cause aujourd'hui par la pression sur les coûts imposée par les pouvoirs publics et par le risque de déqualification qui en découle. Dans ce contexte, Annie Dussuet met en exergue le poids du projet politique et du cadre de travail mis en place par l'association en termes de médiation et de régulation. Quant à Christophe Baret, il s'interroge sur la capacité des ESAT (établissements et services d'aide par le travail) à concilier leur mission médico-sociale et les objectifs économiques de rentabilité, qui sont de plus en prégnants dans le secteur social et médico-social. Son analyse identifie trois grands types parmi les stratégies déployées par les ESAT : renforcement de la productivité des ateliers de sous-traitance industrielle, développement de la valeur ajoutée et diversification par les activités de services. Au-delà de cette diversité, Christophe Baret met en évidence certaines régularités allant dans le sens, d'une part, d'un renforcement des compétences exigées des travailleurs handicapés et, d'autre part, d'un changement progressif de la population accueillie dans les ESAT, de plus en plus caractérisée par des handicaps psychiques et sociaux plus qu'intellectuels. Arriver à définir conjointement projet médico-social et projet économique, afin d'éviter certaines dérives, devient donc un défi majeur pour les ESAT.

Diane-Gabrielle Tremblay étudie les mesures proposées par les organisations d'économie sociale afin d'améliorer l'articulation emploi-famille, comparativement à d'autres organisations, en particulier issues du secteur public. Son étude révèle une offre plus fréquente de mesures de conciliation, comme la semaine de quatre jours, au sein des organisations d'économie sociale. Elle s'interroge également sur les raisons de ce meilleur soutien. Il ressort que la mission de ces organisations ainsi que leur mode de gestion, plus participatif, facilitent la prise en compte de ce besoin de conciliation. De leur côté, Annie Dussuet et Érika Flahault analysent également le rôle de l'organisation à travers la question de la « soutenabilité » de l'emploi associatif dans une perspective genrée. Elles mettent en évidence que les normes de qualité diffèrent selon le caractère masculin ou féminin de l'emploi considéré. Les femmes occupent en effet des emplois plus dévalorisés et qui, associés à des tâches féminines dans la continuité de la sphère domestique et d'un travail bénévole, sont longtemps passés inaperçus. Les évolutions de l'emploi féminin depuis quarante ans, en particulier en termes de professionnalisation, rendent « insoutenables » les conditions de travail dégradées des femmes (bas salaires, temps partiel, etc.) et illustrent la persistance d'inégalités professionnelles entre hommes et femmes.

Enfin, Amanar Akhabbar et Sophie Swaton se penchent sur les liens qu'il peut y avoir entre l'ESS et les approches du développement durable. Ils montrent que ces deux domaines, qui peuvent être proches selon la conception du développement durable que l'on adopte, sont toutefois peu reliés entre eux. Or, si l'on ne s'arrête pas aux deux premiers piliers du développement durable, la prospérité économique et la préservation de l'environnement, ces deux domaines se rejoignent dans leur façon de promouvoir de nouveaux processus de coopération et de production qui permettent des rapports au travail et à la croissance différents. L'ESS promeut un type d'entrepreneuriat qui s'inscrit dans la problématique du développement durable du point de vue d'une soutenabilité forte.

Éducation et compétences dans la mondialisation

Lise Gastaldi et Caroline Lanciano–Morandat s'intéressent aux conséquences de la mondialisation de l'enseignement supérieur et de la recherche sur les établissements qui constituent des espaces de production et de diffusion des savoirs. Alors que montent en puissance de nouveaux dispositifs d'évaluation organisant la comparabilité et la mise en concurrence des établissements au niveau mondial, les auteures posent la question du pouvoir performatif de ces *rankings*. Elles appuient leur analyse de la soutenabilité des stratégies de niche et des modèles organisationnels associés sur une étude de cas portant sur un établissement français et interpellent les politiques publiques quant à la question du maintien de la singularité dans l'enseignement supérieur et la recherche. Guénola Nonet analyse la remise en question des *business schools* et s'interroge sur la manière dont les écoles de management pourraient encourager un management responsable. La littérature lui

permet de définir le management responsable et d'identifier certains changements souhaités : davantage de compétences émotionnelles (travail de groupe, empathie), des sujets de recherche plus transversaux, une expérience professionnelle plus importante, une meilleure conscience de soi et des valeurs plus affirmées (courage, honnêteté, intégrité), la prise en compte d'autres objectifs que les seules visées d'amélioration financière (ouvrir aux conséquences environnementales et sociétales). Une enquête de terrain auprès des participants (étudiants, professeurs et *alumni*) met en évidence que les *business schools* encouragent un management responsable et fait ressortir les éventuelles évolutions souhaitées dans les *curricula* pour aller plus avant vers un management responsable.

Toujours dans le champ de l'éducation, Carlo Klein propose de considérer la notion de cohésion sociale comme une forme d'externalité positive engendrée par l'investissement éducatif. Il montre qu'il existe une corrélation positive entre les variables représentant les différentes dimensions de la cohésion sociale et les niveaux de formation individuels.

Enfin, deux articles se penchent sur la question du déclassement, en particulier en début de vie active. Si l'importance du déclassement est aujourd'hui reconnue en début de carrière, Vanessa Di Paola et Stéphanie Moullet s'interrogent sur le caractère transitoire ou durable du déclassement en analysant la situation des personnes déclassées au départ après dix années d'expérience au sein de la fonction publique, en distinguant selon le statut (fonctionnaire ou non-titulaire) et selon le genre. Elles analysent ensuite les caractéristiques des individus qui permettent d'expliquer la persistance d'une situation de déclassement. Leurs résultats montrent une inertie dans les situations de déclassement, en particulier pour les femmes, et le rôle de cette situation initiale sur les perspectives futures de reclassement. Jean-François Giret, Christine Guégnard, Jake Murdoch et Mélanie Souhait, quant à eux, analysent la question du déclassement dans une perspective comparative. Dans de nombreux pays se pose la question du déclassement ou de la suréducation : les plus diplômés parviennent à éviter le chômage, et parfois la précarité, au prix d'une dévalorisation professionnelle et salariale de leur diplôme. L'originalité de l'approche des auteurs est de comparer les compétences acquises et requises dans l'emploi à partir d'une auto-évaluation réalisée par les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur dans neuf pays d'Europe, au Japon et au Canada. Si la compétence semble essentielle pour l'accès à l'emploi, reste en question le type de compétences nécessaires pour s'insérer dans l'économie de la connaissance.

Partie II : Recompositions de l'action publique et des territoires : quelle soutenabilité ?

Cette seconde partie est consacrée aux évolutions en cours de l'action publique et aux transformations organisationnelles territoriales. Cinq directions se dégagent : (1)

l'emprise progressive du NPM sur les politiques sociales ; (2) le recours généralisé au mode marchand d'allocation des ressources publiques ; (3) l'implémentation de nouveaux modèles d'activation ; (4) la constitution de formes résiliaires territoriales de gouvernance publique ; (5) les changements opérés dans les offres sectorielles de services sociaux sous la double influence de la rationalisation des financements publics et de l'ouverture à la concurrence.

De nouveaux modèles de management public : les logiques d'action en question

Suivant la première direction, Sylvain Vatan révèle les rationalités économiques du NPM dans la tarification des services d'aide à domicile. Celles-ci se traduisent par la maîtrise des dépenses publiques au moyen d'un report en cascade de la contrainte financière sur les unités opérationnelles et les usagers. Le NPM impulse par voie de conséquence des transformations dans l'organisation des services dans un objectif de performance. Céline Merlin-Brogniart et Sébastien Jakubowski soulignent que la gestion des services publics en interne ou déléguée aux associations obéit désormais à des principes de compétitivité et de rentabilité, une évolution qui altère le modèle antérieur et débouche sur de nouveaux enjeux organisationnels. En complément, dans le champ du handicap, Élodie Roblin et Philippe Mossé montrent l'adéquation des logiques du NPM avec des dispositifs juridiques et organisationnels consistant à promouvoir des dynamiques de parcours. La résistance au changement des professionnels pourrait s'expliquer non pas par une amélioration du « parcours » de vie de la personne handicapée, mais plutôt par un refus de se soumettre à de nouveaux « outils » de contrôle.

Quasi-marché et recomposition des normes dans l'aide à domicile

La mise en marché des services sociaux instaure une gestion renouvelée des services publics qui n'est pas sans influence sur les modes d'organisation du travail. Dans ce cadre général, Ingo Bode et Brice Champetier présentent une étude comparative sur quatre pays portant sur le *care* aux personnes âgées à domicile. Ils examinent l'imprégnation grandissante de la protection sociale par des mécanismes de quasi-marché. De manière plus ciblée, Florence Gallois constate pour sa part des tendances significatives aux échanges marchands dans le secteur des services à la personne et se penche plus particulièrement sur les dimensions caractéristiques des quasi-marchés. Dans le prolongement de l'approche précédente et s'appuyant sur une enquête qualitative menée auprès d'intervenants de l'aide à domicile, Djamel Messaoudi et Nicolas Farvaque partent du constat que ce secteur cumule une précarité salariale et des conditions de travail dégradées. Les deux auteurs font ressortir les apports et les limites de l'organisation du travail dans la régulation des risques d'épuisement professionnel. En dépit de ce contexte institutionnel et organisationnel centré sur la recherche de rentabilité et la mise en concurrence, Céline Marival, Francesca Petrella et Nadine Richez-Battesti analysent les processus d'innovation sociale déployés par les organisations de l'aide à domicile.

Insertion et politiques d'emploi : quels modèles d'activation de l'emploi ?

Dans un troisième temps, les modèles d'activation de l'emploi sont passés au crible. Bernard Conter prête une attention particulière aux usages des ressources européennes par les acteurs nationaux en matière de politique de l'emploi et relève les effets limités de leur influence. Dans le domaine de la formation professionnelle, les nouvelles régulations se déclinent au niveau régional et font intervenir des partenaires sociaux, les conseils régionaux et les services de l'État. Sous cet angle, Bruno Lamotte centre son analyse sur les modes de contractualisation en tirant des enseignements d'une série d'observations en région Rhône-Alpes. Mais il convient de s'interroger aussi sur les outils de professionnalisation. Dominique Glaymann relativise ainsi l'efficacité du principal outil de professionnalisation des études, le stage, en soulignant le parti pris du raisonnement « adéquationniste » formation-stage-emploi. Parallèlement, les contributions de Patrick Gianfaldoni et Stéphane Tamiozzo et de Melaine Cervera proposent deux approches complémentaires dans le domaine de l'insertion par l'activité économique (IAE). Les deux premiers auteurs conçoivent l'IAE comme un secteur professionnel confronté à une régulation publique qualifiée de « tutélaire-marchande ». Leur étude territoriale met en lumière les objectifs de « performance sociale » que doivent atteindre les structures gérant des ateliers et chantiers d'insertion et pointe les facteurs limitatifs des modalités de l'évaluation publique. L'IAE peut aussi être envisagée comme un outil des politiques publiques de l'emploi. S'appuyant sur l'étude monographique d'un groupement associatif solidaire, Melaine Cervera s'attache à spécifier les écarts enregistrés entre cadre institutionnel et réalité observée.

Territorialisation de l'action publique : émergence de formes résiliaires d'action

La territorialisation de l'action publique donne matière à un ensemble de travaux différenciés du point de vue des référentiels disciplinaires ou des objets traités. En premier lieu, dans une optique socioéconomique, Julien Maisonnasse aborde les normes de professionnalité mobilisées dans un réseau territorialisé d'organisations. Le réseau étudié possède la triple fonction de diffusion, traduction et coconstruction de ces normes médiatisées par l'usage d'outils de gestion. Xabier Itçaina et Jean-Jacques Manterola traitent aussi de l'émergence d'une gouvernance en réseau mais dans des relations transfrontalières et suivant une démarche de politistes. La société civile est à l'origine du développement de coopérations en Pays basque français et espagnol, le cadre d'action publique ne s'étant constitué qu'*a posteriori*. Il est particulièrement significatif de s'apercevoir que l'engagement des organisations de l'ESS découle de ce double héritage politique. Dans une tout autre perspective, Marie Da Fonseca et Yami Saïd questionnent les actions stratégiques et politiques territoriales mises en œuvre dans des finalités convergentes de développement durable. Ils mettent en évidence différentes configurations relationnelles entre

acteurs publics et privés. Dans le même champ, Anne Le Roy, Claudine Offredi et Fiona Ottaviani s'intéressent à la construction d'indicateurs de bien-être soutenable territorial et avancent une méthodologie alternative permettant d'appréhender la combinaison des savoirs hybrides des différents acteurs indispensables à l'évaluation.

Évolutions institutionnelles et conséquences sur le système de santé

Le secteur de la santé connaît des mutations d'envergure qui affectent tout particulièrement l'offre de services. Cléa Sambuc focalise son attention sur les analyses économiques des transplantations d'organes dans un contexte mondialisé. Elle interroge chacune des phases du processus d'organisation : la production, la circulation et la répartition. Les trois autres contributions se cantonnent à l'horizon national. Sur la base d'une enquête statistique, Olivier Guillot évalue l'impact de l'absence de couverture maladie complémentaire sur le renoncement aux soins de santé en distinguant les soins médicaux des soins dentaires. Nicolas Da Silva sonde les procédures de paiement à la performance des médecins en montrant, à travers des études empiriques, les failles du mode d'incitation ainsi que les effets induits à déplorer sur le plan social. En effectuant une étude économétrique sur les variables explicatives du changement de mode d'exercice des médecins libéraux, Jeanne Lievaut met plutôt en exergue la sensibilité d'adaptation de leur pratique à la variété, voire la variabilité de la demande libérale. D'autre part, elle s'interroge sur les facteurs qui influencent la prise de décision d'un médecin libéral, déjà installé sur le marché des soins ambulatoires, à changer de mode d'exercice.

Ces différentes communications permettent d'identifier et d'analyser plusieurs enjeux associés au processus de mondialisation, qui concernent directement les individus et les institutions mais aussi les organisations – qu'elles soient publiques, privées lucratives ou de l'ESS –, et les territoires. Ces travaux, issus de disciplines diverses et utilisant des méthodologies variées, se rejoignent sur le constat, qui devrait nous interpeller, d'une mise en doute de la soutenabilité des évolutions en cours : mise en doute du point de vue de l'intégration sociale et professionnelle des individus et de leur accès à la protection sociale ; mise en doute du point de vue de la capacité des organisations, soumises à de fortes pressions isomorphiques, à concilier finalité sociale et rentabilité ; mise en doute, enfin, du point de vue de la capacité des institutions à promouvoir d'autres formes de régulation de l'économie qu'une régulation quasi marchande, qui permettent le « réencastrement » de l'économie dans la société, notamment à travers la création de nouvelles arènes participatives et la prise en compte des défis environnementaux à l'échelle planétaire. Ces articles mettent également en exergue différentes stratégies de résistance, d'adaptation ou d'innovation sociale mises en œuvre par les organisations, voire par certaines institutions ou par certains territoires, face à ces

mutations en cours. Ils témoignent enfin de l'intérêt de poursuivre les recherches sur ces thématiques afin d'avancer dans la compréhension de ces enjeux et dans la proposition d'alternatives soutenables.

Recompositions du marché et de l’organisation du travail : quelle soutenabilité ?

Normes de travail et rapport salarial en tension

Travail indépendant et immigrés au Canada : le cas de Montréal, Toronto et Vancouver

Nong ZHU[1], Cécile BATISSE[2]

Résumé

À l'aide des données du recensement 2006, nous étudions les facteurs motivant le travail indépendant chez les immigrants à Vancouver, Toronto et Montréal. Si la décision d'exercer une activité indépendante est fortement influencée par les caractéristiques des immigrants, à savoir les caractéristiques démographiques, le niveau d'instruction, l'appartenance ethnique et l'année d'immigration, nos résultats montrent également que la décision de travailler à son compte dépend largement de l'écart de revenu entre activité indépendante et activité salariée.

Abstract

Using 2006 census data, the present study analyzes the determinants of immigrants' participation in self-employment in Vancouver, Toronto and Montreal. Our results show that the decision to become self-employed depends largely on income gap between self-employment and paid-employment. Demographic characteristics, education, ethnicity and year of immigration are also major determinants of propensity to work independently.

[1] Professeur agrégé, INRS-UCS, université du Québec, Montréal.
[2] Maître de conférences, CERDI-IDREC, université d'Auvergne, Clermont-Ferrand.

Introduction

L'intégration des immigrés sur le marché du travail est non seulement une question importante du point de vue de leurs perspectives économiques mais elle a aussi des implications pour leur intégration dans la société en général. Or, au Canada comme dans la plupart des pays, les immigrés enregistrent de moins bons résultats sur le plan de l'emploi que les personnes nées sur le territoire et qui ne sont pas issues de l'immigration. Les immigrés, et en particulier ceux arrivés récemment, comptent aussi parmi les populations les plus durement touchées en cas de ralentissement de l'activité économique. Dans le contexte socio-économique actuel des pays industrialisés, l'exercice d'une activité indépendante est considéré par beaucoup d'immigrants comme une alternative qui peut permettre une certaine ascension sociale aux groupes les plus marginalisés. L'implication proportionnellement plus élevée de la population immigrée dans les activités commerciales continue à la différencier de la population native et reflète bien les changements intervenus (ou en cours) dans la réalité de l'immigration au Canada, et tout particulièrement pour ce qui touche l'activité économique et l'emploi (Mata et Pendakur, 1999 ; Clark et Drinkwater, 2000).

Dans le cas des immigrants, la diversification de la population des travailleurs indépendants est particulièrement importante. Certains développent leur activité parce qu'ils sont « attirés » par le travail indépendant pour développer une idée d'affaire ou avoir plus de flexibilité, ou parce que leur profession les y oblige. D'autres, surtout ceux qui sont arrivés récemment, peuvent avoir des difficultés à trouver et à garder un emploi ou peuvent avoir un emploi pour lequel ils sont surqualifiés ou faiblement rémunérés et être ainsi poussés vers le travail indépendant. Ils peuvent en effet ne pas avoir les mêmes caractéristiques personnelles, éducationnelles (connaissances, maîtrise des langues officielles, qualité de l'éducation reçue) et professionnelles que les natifs, ce qui affecterait leur intégration et leur niveau de revenu. L'accumulation du capital humain peut se heurter à plusieurs obstacles dont les plus sérieux sont la non-transférabilité des compétences et connaissances acquises avant l'immigration, notamment lorsque le système éducatif, la culture et le système légal diffèrent considérablement entre pays d'origine et pays d'accueil. Il se peut aussi que les immigrants ne reçoivent pas le même retour que les natifs sur ces caractéristiques à cause d'un traitement discriminatoire ethnique ou racial sur le marché du travail (Mata et Pendakur, 1999 ; Clark et Drinkwater, 2000 ; Earle et Sakova, 2000 ; Moore et Mueller, 2002 ; Taniguchi, 2002). La surreprésentation des immigrants dans l'activité indépendante peut s'expliquer également par l'avantage comparatif dont ils disposent lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins de personnes qui partagent leur langue, leur religion ou leur culture, en particulier lorsque ces immigrants originaires d'un pays ou d'une

origine ethnique donnés sont concentrés géographiquement. Ces dimensions de l'ethnicité favorisent l'accumulation du capital social et l'accès aux ressources financières dans le réseau informel (Spener et Bean, 1999 ; Li, 2001 ; Frenette, 2002 ; Chiang, 2004).

Les facteurs qui motivent le travail indépendant sont donc un élément clé à considérer pour comprendre l'intégration sur le marché du travail de nombreux immigrants au Canada. Il existe cependant une diversité des situations des immigrés sur le marché du travail, liée aux différentes vagues migratoires de personnes possédant des qualifications et des expériences différentes et à des modes d'ajustement variés répondant aux changements qui s'opèrent sur le marché du travail. Dans cet article, nous cherchons ainsi à déterminer, en tenant compte de l'hétérogénéité de la population immigrée, les raisons qui font que le travail indépendant continue à progresser au sein de cette population dans trois grandes régions métropolitaines canadiennes : Toronto, Vancouver et Montréal.

Notre analyse se compose en trois parties. Dans un premier temps, nous présentons les données utilisées et identifions les facteurs motivant le travail indépendant chez les immigrants. Nous analysons ensuite les déterminants du revenu d'activité avant de conclure.

1. Quels immigrants exercent une activité indépendante ?

Le travail indépendant est une importante source d'emplois pour les immigrants au Canada (Li, 2001 ; Frenette, 2002). À partir des fichiers de microdonnées à grande diffusion du recensement de 2006, qui reprennent des données fondées sur un échantillon de 2,7 % de la population recensée, nous comparons le taux de participation à une activité indépendante et le revenu moyen de la population canadienne native et immigrée âgée de 15 à 64 ans en 2005 dans les trois plus grandes régions métropolitaines du Canada (Toronto, Vancouver et Montréal), où s'installe la majorité des immigrants (tableau 1). Les revenus rapportés concernent l'année précédant celle du recensement. La proportion d'immigrants travaillant en indépendants est supérieure à celle des Canadiens de naissance. Par ailleurs, quelle que soit l'activité, salariée ou indépendante, les revenus des immigrants sont inférieurs à ceux des natifs, une observation qui rejoint les résultats d'études portant sur les inégalités que subissent les immigrants en termes de revenu au Canada (Zhu et Batisse, 2011). Dans les deux groupes (immigrants et natifs) cependant, l'activité indépendante est plus rémunératrice que l'activité salariée.

Tableau 1 – Revenu moyen et activité indépendante des natifs et immigrants

	Taux d'exercice d'une activité indépendante (%)		Revenu moyen (dollars canadiens)			
			Indépendants		Salariés	
Natifs	9,8	(31 70 974)	60 148	(310 615)	46 554	(2 859 175)
Immigrants	12,3	(1 932 214)	41 505	(236 911)	39 473	(1 692 974)
Vancouver	13,7	(407 851)	37 166	(55 500)	36 617	(351 574)
Toronto	11,7	(1 188 958)	45 092	(139 120)	42 189	(1049 024)
Montréal	12,7	(335 405)	35 398	(42 291)	33 164	(292 374)

Note : le nombre des observations est indiqué entre parenthèses.
Sources : Fichiers de microdonnées à grande diffusion du recensement de 2006, Fichiers des particuliers, Statistique Canada, calculs et présentation des auteurs.

Afin de saisir l'impact de l'écart de revenu entre salariés et indépendants sur la décision de créer son entreprise, nous introduisons le rapport entre ces deux types de revenu. Comme les travailleurs indépendants ne se répartissent pas aléatoirement et uniformément dans la population, un biais de sélection peut exister. Il est possible qu'ils possèdent des caractéristiques inobservables, positivement ou négativement, corrélées avec le revenu qu'ils tirent d'une activité indépendante. Afin de corriger le biais de sélection potentiel, nous utilisons la méthode « switching regression and structural probit » (Van der Gaag et Vijverberg, 1988 ; Perloff, 1991), couramment utilisée dans l'analyse de l'écart de revenu (Clark et Drinkwater, 2000 ; Earle et Sakova, 2000 ; Zhu, 2002). Nous estimons d'abord, à l'aide du modèle probit, une équation de participation :

$$P_i^* = \beta' X_i + \alpha' Z_i + \varepsilon_i' \qquad \text{avec } \varepsilon_i' \sim N(0,1) \qquad (1)$$

$$P = 1 \Leftrightarrow P^* > 0; P = 0 \Leftrightarrow P^* \leq 0$$

où P^* est une variable latente continue non observée et P une variable binaire observée telle que $P = 1$ si l'individu est indépendant et $P = 0$ dans le cas contraire ; X_i est le vecteur des variables qui déterminent le revenu ; Z_i est l'ensemble des facteurs qui influencent les décisions des travailleurs, autres que le revenu.

Pour examiner l'influence des différentes variables explicatives sur la probabilité qu'ont les immigrants d'exercer une activité indépendante, on régresse la variable dépendante sur les variables d'intérêt que sont les caractéristiques socio-économiques des répondants, l'origine géographique et la cohorte. Les résultats des estimations sont présentés dans le tableau 2. Les coefficients peuvent s'interpréter comme une augmentation (ou une diminution si le coefficient est négatif) relative de la probabilité d'exercer une activité indépendante pour ceux qui possèdent la caractéristique illustrée par rapport au groupe de référence. Par exemple, un coefficient de 0,1 associé à une caractéristique donnée signifie que ceux qui ont cette

caractéristique ont une probabilité d'être indépendants supérieure de 10 % par rapport à ceux qui ont la caractéristique du groupe de référence. Ces effets sont des effets nets, c'est-à-dire qu'il s'agit de l'effet de cette variable sur la participation une fois que l'on contrôle pour l'effet des autres variables incluses dans le modèle de régression.

Tableau 2 – Probabilité d'exercer une activité indépendante chez les immigrants : équation de forme réduite

Variable dépendante : exercice d'une activité indépendante (oui = 1 ; non = 0)

	Total	Vancouver	Toronto	Montréal
Homme	0,352***	0,318***	0,390***	0,269***
	(140,12)	(60,17)	(118,99)	(44,73)
Groupe d'âge (référence : 15-24 ans)				
25-34 ans	0,381***	0,372***	0,448***	0,199***
	(48,81)	(22,45)	(42,79)	(11,49)
35-44 ans	0,618***	0,699***	0,625***	0,528***
	(78,89)	(42,08)	(59,33)	(30,80)
45-54 ans	0,724***	0,810***	0,705***	0,732***
	(90,61)	(47,93)	(65,55)	(41,50)
55-64 ans	0,769***	0,920***	0,741***	0,738***
	(91,35)	(51,51)	(65,77)	(39,25)
Plus haut certificat, diplôme ou grade (référence : aucun ou diplôme d'études secondaires)				
Diplôme d'une école de métiers, collégial	0,043***	– 0,022***	0,047***	0,104***
	(14,14)	(– 3,34)	(11,81)	(14,11)
Baccalauréat	0,039***	0,097***	0,024***	0,005
	(10,95)	(12,88)	(5,19)	(0,54)
Diplôme universitaire supérieur au baccalauréat	0,057***	0,024	– 0,028***	0,291***
	(8,47)	(1,57)	(– 3,19)	(20,14)
Diplôme en médecine	1,013***	1,062***	1,005***	0,997***
	(103,97)	(51,72)	(79,32)	(43,09)
Maîtrise	0,044***	0,034***	0,068***	– 0,044***
	(9,10)	(3,17)	(11,04)	(– 3,72)
Doctorat acquis	– 0,168***	– 0,238***	– 0,147***	– 0,157***
	(– 16,36)	(– 10,53)	(– 10,11)	(– 7,99)
Langue officielle (référence : allophone)				
Unilingue anglais	0,094***	0,069***	0,106***	0,315***
	(12,82)	(5,64)	(10,58)	(12,20)
Unilingue français	0,011	1,022***	0,779***	0,199***
	(1,07)	(9,71)	(13,72)	(7,55)

Anglais et français	0,149***	0,171***	0,212***	0,353***
	(18,44)	(10,05)	(17,57)	(13,66)
Marié	0,201***	0,231***	0,230***	0,082***
	(46,38)	(24,18)	(40,22)	(8,53)
Genre de ménage (référence : une famille, couple marié)				
Une famille, couple vivant en union libre	0,106***	0,065***	0,112***	0,133***
	(17,74)	(4,68)	(13,59)	(11,39)
Une famille, famille monoparentale	– 0,054***	– 0,156***	– 0,051***	– 0,004
	(– 10,90)	(– 13,73)	(– 7,90)	(– 0,33)
Plus d'une famille	– 0,034***	– 0,055***	– 0,012**	– 0,345***
	(– 7,68)	(– 6,30)	(– 2,27)	(– 18,41)
Personne vivant seule	0,074***	…	0,099***	0,068***
	(14,60)	(0,01)	(14,35)	(6,49)
Deux personnes ou plus n'appartenant pas à une famille de recensement	– 0,045***	– 0,040**	– 0,014	– 0,170***
	(– 5,40)	(– 2,28)	(– 1,27)	(– 8,71)
Région de naissance (référence : Amérique centrale, Caraïbes, Bermudes, Amérique du Sud, Océanie et autres régions)				
États-Unis	0,394***	0,149***	0,506***	0,253***
	(46,11)	(8,91)	(42,70)	(12,56)
Europe	0,303***	0,111***	0,383***	0,186***
	(70,93)	(9,98)	(70,19)	(20,69)
Moyen-Orient et Asie de l'Ouest	0,509***	0,288***	0,563***	0,508***
	(89,24)	(18,85)	(74,60)	(46,48)
Asie méridionale	0,188***	0,126***	0,203***	0,202***
	(38,19)	(10,63)	(33,30)	(12,80)
Chine	0,263***	0,148***	0,182***	0,522***
	(45,23)	(12,33)	(22,67)	(32,37)
Hong Kong	0,223***	– 0,015	0,306***	0,127***
	(34,66)	(– 1,14)	(36,71)	(3,91)
Philippines	– 0,292***	– 0,456***	– 0,303***	– 0,072***
	(– 39,46)	(– 30,58)	(– 30,82)	(– 3,39)
Autres Asie orientale, Asie du Sud-Est	0,476***	0,316***	0,514***	0,403***
	(89,94)	(27,20)	(71,99)	(31,19)
Afrique	0,189***	0,071***	0,263***	0,093***
	(31,93)	(4,33)	(32,73)	(8,70)

Note : les t de Student sont indiqués entre parenthèses. *** : résultat significatif au seuil de 0,01 ; ** : résultat significatif au seuil de 0,05 ; * : résultat significatif au seuil de 0,10. « … » signifie que la valeur absolue est inférieur à 0,001.
Sources : Fichiers de microdonnées à grande diffusion du recensement de 2006, Fichiers des particuliers, Statistique Canada, calculs et présentation des auteurs.

En général, les hommes âgés sont plus susceptibles d'exercer une activité indépendante. Le niveau d'instruction est un autre déterminant majeur des résultats sur le marché du travail des immigrés. Nos résultats montrent que, à l'exception du doctorat, l'éducation joue positivement sur la probabilité d'exercer une activité indépendante. En ce qui concerne les connaissances linguistiques, on remarque que le fait d'être unilingue en anglais conduit à une probabilité plus élevée d'exercer une activité indépendante à Montréal, ville francophone, qu'à Toronto ou Vancouver. Ces deux dernières villes étant anglophones, ne maîtriser que le français réduit sans doute les opportunités sur le marché du travail salarié. Au contraire, à Montréal, ceux qui connaissent les deux langues officielles ou uniquement l'anglais ont plus de chances de travailler pour leur compte par rapport aux allophones. Le fait d'être marié, et plus encore de vivre en union libre, favorise la participation au travail autonome.

L'origine nationale a également une incidence majeure sur la décision des immigrants de travailler à leur compte. En effet, deux groupes d'immigrants se distinguent : ceux originaires d'Asie (y compris la Chine), du Moyen-Orient, des États-Unis, d'Europe et d'Afrique sont plus susceptibles d'entreprendre des activités indépendantes que ceux provenant des Philippines, d'Amérique centrale, d'Amérique du Sud, des Caraïbes et des Bermudes, d'Océanie et d'autres régions. Nos résultats semblent rejoindre ainsi ceux de la théorie de l'enclave, qui suppose que les immigrants choisissent de travailler à leur compte pour bénéficier des avantages de l'enclave ou, plus précisément, des marchés ethniques. La concentration ethnique des immigrants offre des possibilités additionnelles à ces entrepreneurs compte tenu des retombées économiques associées à l'enclave (Spener et Bean, 1999 ; Chiang, 2004).

Pour l'ensemble des régions, les immigrants arrivés au Canada entre 1995 et 1999 exercent davantage une activité indépendante que les autres immigrants. Cette observation peut être liée à un changement de climat économique au cours de cette période ou à des effets cycliques. Un retournement de la conjoncture peut avoir un impact négatif durable sur les résultats globaux des immigrés, notamment si un grand nombre d'entre eux sont arrivés peu de temps auparavant ou si ce fléchissement est lié à un changement structurel majeur affectant les secteurs employant beaucoup d'immigrés. L'augmentation des « enclaves ethniques » regroupant les nouveaux venus des pays du Sud suite à la récession économique peut expliquer pour une part ce résultat. Pour Toronto, les coefficients estimés pour la variable « période d'immigration » montrent que, par rapport aux nouveaux arrivants, les anciens immigrants ont une plus forte probabilité d'exercer une activité indépendante. Cependant, pour Vancouver et Montréal, c'est la cohorte la plus récente qui manifeste un grand intérêt à devenir entrepreneur.

2. Déterminants du revenu d'activité et influence sur le travail indépendant

À partir de la méthode d'Heckman (1979), nous estimons les équations des revenus d'activité annuels en fonction des caractéristiques des immigrants indépendants et salariés :

$$\log W_{ai} = \beta_a X_i + \gamma_a \lambda_i + \mu_{ai} \quad (2)$$

$$\log W_{si} = \beta_s X_i + \gamma_s \lambda_i + \mu_{si} \quad (3)$$

où W_{ai} et W_{si} sont respectivement les revenus du travail indépendant et du travail salarié ; λ_i est le ratio de Mills inversé issu de l'estimation de l'équation (1). L'écart de revenu peut être exprimé par $\log W_{ai} - \log W_{si}$.

Les résultats reportés dans le tableau 3 montrent que le fait d'être un homme a un impact positif et significatif sur le revenu dans les deux secteurs d'emploi. Concernant l'effet de l'âge sur le revenu, nous constatons des différences entre les deux secteurs : pour les salariés, le revenu augmente avec l'âge avant de diminuer ; pour les indépendants, le revenu semble diminuer avec l'âge. Le niveau d'éducation a un impact positif et significatif sur les revenus. Le diplôme en médecine est le plus rentable. Le fait de maîtriser l'anglais contribue à l'augmentation des revenus salariés. À Montréal, le fait d'être unilingue a une incidence négative sur le revenu des indépendants par rapport aux allophones.

Nous observons que les immigrants asiatiques et chinois se trouvent dans une situation défavorable sur le marché du travail. On remarque généralement que plus la durée de séjour est longue, plus le revenu augmente. Cette tendance pourrait être contingente à l'effet d'assimilation et à l'expérience professionnelle.

Tableau 3 – Déterminants du revenu

Variable dépendante : logarithme du revenu d'activité

	Total		Vancouver		Toronto		Montréal	
	Indépendant	Salarié	Indépendant	Salarié	Indépendant	Salarié	Indépendant	Salarié
Homme	0,107***	0,171***	0,353***	0,240***	0,105***	0,120***	0,171***	0,392***
	(5,76)	(45,73)	(12,19)	(35,43)	(4,26)	(25,63)	(5,02)	(49,22)
Groupe d'âge (référence : 15-24 ans)								
25-34 ans	– 0,055	0,861***	0,017	0,815***	– 0,063	0,897***	0,270***	0,848***
	(– 1,56)	(184,11)	(0,25)	(87,67)	(– 1,33)	(149,44)	(4,27)	(79,92)
35-44 ans	– 0,276***	0,903***	– 0,013	0,861***	– 0,192***	0,955***	– 0,064	1,003***
	(– 6,05)	(143,55)	(– 0,15)	(65,45)	(– 3,34)	(128,47)	(– 0,74)	(68,83)
45-54 ans	– 0,339***	0,866***	– 0,033	0,798***	– 0,253***	0,919***	– 0,052	1,116***

	(– 6,69)	(117,81)	(– 0,35)	(52,53)	(– 4,09)	(109,83)	(– 0,49)	(58,96)
55-64 ans	– 0,630***	0,730***	– 0,227**	0,721***	– 0,529***	0,767***	– 0,423***	1,011***
	(– 11,84)	(89,51)	(– 2,17)	(39,93)	(– 8,21)	(83,15)	(– 3,94)	(50,65)
Plus haut certificat, diplôme ou grade (référence : aucun ou diplôme d'études secondaires)								
Diplôme d'une école de métiers, collégial	– 0,043***	0,230***	0,082***	0,280***	– 0,064***	0,214***	– 0,080***	0,256***
	(– 5,27)	(96,14)	(4,90)	(54,91)	(– 6,18)	(71,14)	(– 3,43)	(39,21)
Baccalauréat	0,160***	0,461***	0,235***	0,418***	0,202***	0,453***	0	0,516***
	(17,20)	(164,27)	(11,76)	(67,63)	(17,17)	(130,12)	(0,00)	(69,23)
Diplôme universitaire supérieur au baccalauréat	0,331***	0,503***	0,410***	0,444***	0,465***	0,532***	0,043	0,580***
	(19,38)	(94,22)	(10,97)	(36,93)	(20,68)	(81,29)	(0,87)	(36,97)
Diplôme en médecine	0,893***	0,028	1,303***	0,475***	0,838***	– 0,168***	1,416***	0,824***
	(18,47)	(1,50)	(15,60)	(12,43)	(14,34)	(– 7,56)	(12,50)	(17,13)
Maîtrise	0,282***	0,556***	0,216***	0,524***	0,278***	0,523***	0,521***	0,607***
	(23,02)	(138,71)	(8,22)	(58,38)	(17,80)	(103,79)	(15,93)	(61,00)
Doctorat acquis	0,795***	0,897***	0,561***	0,955***	0,622***	0,795***	1,154***	0,962***
	(28,62)	(107,26)	(9,20)	(53,05)	(16,42)	(69,79)	(20,87)	(56,33)
Langue officielle (référence : allophone)								
Unilingue anglais	0,050**	0,213***	0,075**	0,156***	0,093***	0,238***	– 0,219***	0,247***
	(2,57)	(36,37)	(2,54)	(15,30)	(3,51)	(31,80)	(– 2,76)	(11,29)
Unilingue français	– 0,407***	– 0,102***	– 0,299	– 1,263***	– 0,169	– 0,203***	– 0,629***	0,182***
	(– 15,35)	(– 13,30)	(– 1,59)	(– 8,92)	(– 1,43)	(– 3,33)	(– 8,19)	(8,52)
Anglais et français	– 0,164***	0,054***	– 0,066	0,113***	0,032	0,239***	– 0,424***	0,318***
	(– 7,60)	(8,30)	(– 1,57)	(7,98)	(1,00)	(25,36)	(– 5,21)	(14,36)
Région de naissance (référence : Amérique centrale, Caraïbes, Bermudes, Amérique du Sud, Océanie et autres régions)								
États-Unis	0,128***	– 0,114***	0,446***	0,015	– 0,005	– 0,164***	0,396***	0,081***
	(4,42)	(– 14,35)	(10,39)	(1,06)	(– 0,12)	(– 14,53)	(6,19)	(4,55)
Europe	0,055***	– 0,021***	0,361***	0,092***	– 0,075***	– 0,102***	0,252***	0,141***
	(2,87)	(– 5,09)	(12,27)	(10,63)	(– 2,70)	(– 18,64)	(7,55)	(17,14)
Moyen-Orient et Asie de l'Ouest	– 0,245***	– 0,378***	0,273***	– 0,024*	– 0,320***	– 0,534***	– 0,120*	– 0,004
	(– 8,47)	(– 57,97)	(6,30)	(– 1,82)	(– 8,35)	(– 65,15)	(– 1,93)	(– 0,29)
Asie méridionale	– 0,098***	– 0,202***	0,403***	– 0,088***	– 0,266***	– 0,238***	– 0,083*	– 0,124***
	(– 5,91)	(– 52,22)	(12,55)	(– 9,56)	(– 12,79)	(– 52,32)	(– 1,77)	(– 9,35)
Chine	– 0,361***	– 0,301***	– 0,150***	– 0,242***	– 0,260***	– 0,234***	– 0,603***	– 0,125***
	(– 17,74)	(– 60,93)	(– 4,62)	(– 25,27)	(– 10,78)	(– 39,94)	(– 8,29)	(– 6,55)
Hong Kong	– 0,174***	– 0,149***	– 0,029	– 0,021**	– 0,246***	– 0,191***	– 0,102	– 0,150***
	(– 8,61)	(– 29,40)	(– 0,88)	(– 2,24)	(– 8,76)	(– 28,77)	(– 1,06)	(– 6,01)
Philippines	0,405***	0,103***	0,468***	0,156***	0,349***	0,113***	– 0,135**	0,028*
	(14,25)	(22,31)	(7,66)	(14,09)	(9,53)	(20,34)	(– 2,09)	(1,82)
Autres Asie orientale,	– 0,351***	– 0,311***	– 0,033	– 0,260***	– 0,489***	– 0,323***	0,198***	0,100***

Asie du Sud-Est	(– 12,93)	(– 52,35)	(– 0,87)	(– 25,23)	(– 13,77)	(– 42,50)	(3,56)	(7,08)
Afrique	0,039**	– 0,091***	0,150***	0,138***	0,016	– 0,132***	0,109***	– 0,074***
	(2,14)	(– 19,66)	(3,63)	(10,88)	(0,63)	(– 21,00)	(3,34)	(– 8,78)
Année d'immigration (référence : 2000-2006)								
Avant 1960	0,630***	0,714***	0,592***	0,698***	0,613***	0,692***	0,465***	0,608***
	(34,53)	(104,99)	(13,67)	(47,15)	(26,12)	(78,59)	(9,87)	(35,98)
1960– 1969	0,460***	0,690***	0,448***	0,658***	0,477***	0,716***	0,329***	0,558***
	(33,98)	(148,06)	(15,47)	(63,36)	(26,82)	(120,88)	(10,35)	(49,20)
1970-1979	0,499***	0,691***	0,546***	0,625***	0,508***	0,700***	0,260***	0,601***
	(46,50)	(201,81)	(24,76)	(85,94)	(35,05)	(159,04)	(10,19)	(69,61)
1980-1989	0,334***	0,596***	0,274***	0,500***	0,345***	0,625***	0,222***	0,419***
	(31,94)	(191,04)	(12,46)	(73,76)	(25,62)	(158,55)	(8,02)	(51,64)
1990-1994	0,148***	0,399***	0,254***	0,204***	0,151***	0,436***	-0,069**	0,379***
	(13,93)	(129,63)	(12,01)	(31,25)	(10,73)	(111,29)	(-2,35)	(46,52)
1995-1999	-0,078***	0,287***	-0,025	0,126***	-0,048***	0,323***	-0,227***	0,305***
	(-7,22)	(92,24)	(-1,22)	(19,95)	(-3,30)	(81,31)	(-7,98)	(36,93)
Ratio de Mills inversé	-1,063***	-1,674***	-0,330***	-0,967***	-1,035***	-2,020***	-0,889***	0,017
	(-17,42)	(-54,03)	(-3,26)	(-17,90)	(-14,14)	(-55,85)	(-6,31)	(0,23)
Constante	11,461***	8,162***	9,485***	8,310***	11,399***	8,116***	11,109***	7,879***
	(67,23)	(1071,60)	(35,52)	(579,87)	(53,35)	(826,62)	(28,80)	(327,24)
R^2	0,104	0,181	0,104	0,180	0,106	0,195	0,124	0,145
Nombre d'observations	236911	1692972	55500	351574	139120	1049024	42291	292374

Note : les t de Student sont indiqués entre parenthèses. *** : résultat significatif au seuil 0,01 ; ** : résultat significatif au seuil 0,05 ; * : résultat significatif au seuil 0,10.
Sources : Fichiers de microdonnées à grande diffusion du recensement de 2006, Fichiers des particuliers, Statistique Canada, calculs et présentation des auteurs.

Enfin, afin de déterminer l'influence exercée par l'écart de rémunération existant entre activité indépendante et activité salariée, nous simulons pour chaque individu l'écart de revenu entre travail indépendant et travail salarié à l'aide des résultats estimés dans les équations de revenu, et introduisons cet écart de revenu dans une équation probit structurel en vue d'étudier son impact sur la décision de travailler pour son propre compte :

$$P_i^* = \eta(\log\hat{W}_{ai} - \log\hat{W}_{si}) + \alpha Z_i + \varepsilon_i \qquad (4)$$

$$P = 1 \Leftrightarrow P^* > 0; P = 0 \Leftrightarrow P^* \leq 0$$

Nos résultats confirment l'importance du rôle joué par l'écart de revenu dans la décision des immigrants d'exercer une activité indépendante (tableau 4). Les coefficients estimés de l'écart de revenu pour toutes les régions confondues sont positifs et statistiquement significatifs. L'écart de revenu attribuable à l'activité indépendante est une forte incitation à devenir indépendant. Les individus choisissent un secteur particulier d'emploi quand ils espèrent en tirer un revenu plus élevé par rapport à celui qu'ils gagneraient dans les autres secteurs (Lee, 1999 ;

Mata et Pendakur, 1999 ; Bruce, 2000 ; Clark et Drinkwater, 2000 ; Earle et Sakova, 2000 ; Schuetze, 2000).

Tableau 4 – Probabilité d'exercice d'une activité indépendante chez les immigrants : équation de forme structurelle

Variable dépendante : exercice d'une activité indépendante (oui = 1 ; non = 0)

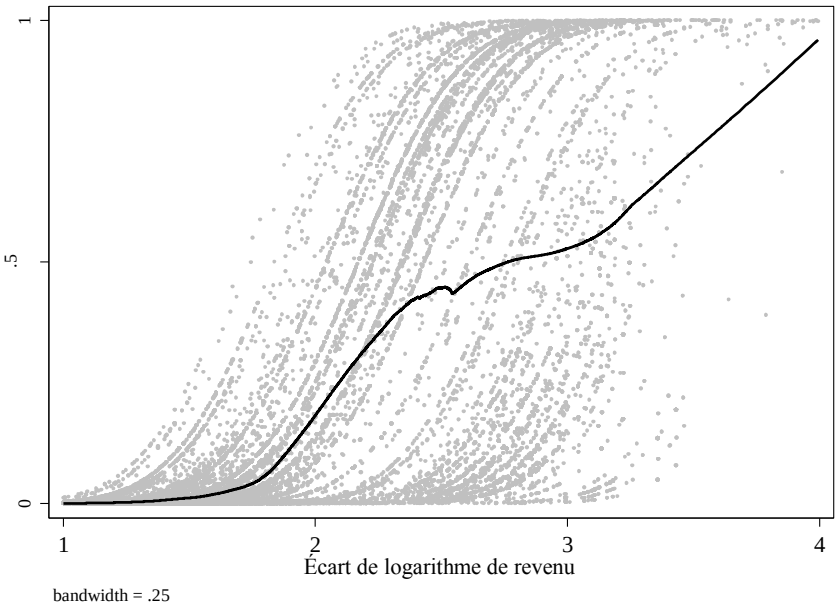
	Total	Vancouver	Toronto	Montréal
Écart de revenu	3,195***	5,466***	4,834***	– 3,977***
	(608,51)	(184,16)	(205,05)	(– 164,40)
Marié	2,903***	3,750***	3,580***	– 0,198***
	(454,59)	(183,22)	(227,08)	(– 7,78)
Genre de ménage (référence : une famille, couple marié)				
Une famille, couple vivant en union libre	0,957***	1,095***	1,459***	– 0,01
	(106,11)	(35,82)	(55,04)	(– 0,27)
Une famille, famille monoparentale	– 0,233***	– 0,456***	– 0,235***	0,175***
	(– 29,51)	(– 17,02)	(– 10,01)	(5,79)
Plus d'une famille	– 0,553***	– 0,856***	– 0,738***	– 0,270***
	(– 76,15)	(– 39,32)	(– 44,65)	(– 4,76)
Personne vivant seule	1,063***	1,106***	1,743***	0,041
	(142,64)	(42,17)	(82,62)	(1,40)
Deux personnes ou plus n'appartenant pas à une famille de recensement	0,201***	0,594***	0,456***	– 0,601***
	(16,63)	(16,30)	(16,79)	(– 8,29)
Région de naissance (référence : Amérique centrale, Caraïbes, Bermudes, Amérique du Sud, Océanie et autres régions)				
États-Unis	0,210***	– 1,018***	1,680***	2,446***
	(15,58)	(– 23,86)	(41,56)	(39,89)
Europe	0,580***	– 0,590***	1,755***	1,244***
	(82,00)	(– 19,42)	(82,51)	(41,55)
Moyen-Orient et Asie de l'Ouest	0,393***	– 1,061***	0,671***	1,135***
	(44,04)	(– 28,97)	(28,73)	(33,45)
Asie méridionale	– 0,255***	– 2,841***	0,622***	1,686***
	(– 31,38)	(– 78,57)	(29,44)	(36,56)
Chine	0,454***	0,005	0,723***	0,523***
	(49,08)	(0,17)	(24,92)	(12,45)
Hong Kong	0,863***	0,489***	2,184***	1,933***
	(78,19)	(13,52)	(59,87)	(25,74)
Philippines	– 1,408***	– 2,691***	– 1,929***	– 0,398***
	(– 104,98)	(– 60,81)	(– 44,47)	(– 5,76)
Autres Asie orientale, Asie du Sud-Est	0,984***	– 0,366***	2,871***	2,427***

	(111,70)	(– 11,93)	(100,11)	(66,78)
Afrique	0,043***	0,533***	0,346***	1,207***
	(4,50)	(11,95)	(13,24)	(36,16)
Constante	– 10,419***	– 7,727***	– 17,170***	– 0,154***
	(– 602,05)	(– 162,15)	(– 209,56)	(– 4,36)
Pseudo R^2	0,653	0,866	0,920	0,900
Nombre d'observations	1932214	407851	1188958	335405

Note : les t de Student sont indiqués entre parenthèses. *** : résultat significatif au seuil 0,01 ; ** : résultat significatif au seuil 0,05 ; * : résultat significatif au seuil 0,10.
Sources : Fichiers de microdonnées à grande diffusion du recensement de 2006, Fichiers des particuliers, Statistique Canada, calculs et présentation des auteurs.

La figure 1 illustre la relation existant entre la probabilité simulée d'exercice d'une activité indépendante et l'écart de revenu pour l'ensemble des trois régions métropolitaines. D'une façon générale, la probabilité simulée de s'orienter vers des activités indépendantes augmente avec l'écart de revenu.

Figure 1 – Probabilité simulée d'exercice d'une activité indépendante et écart de revenu

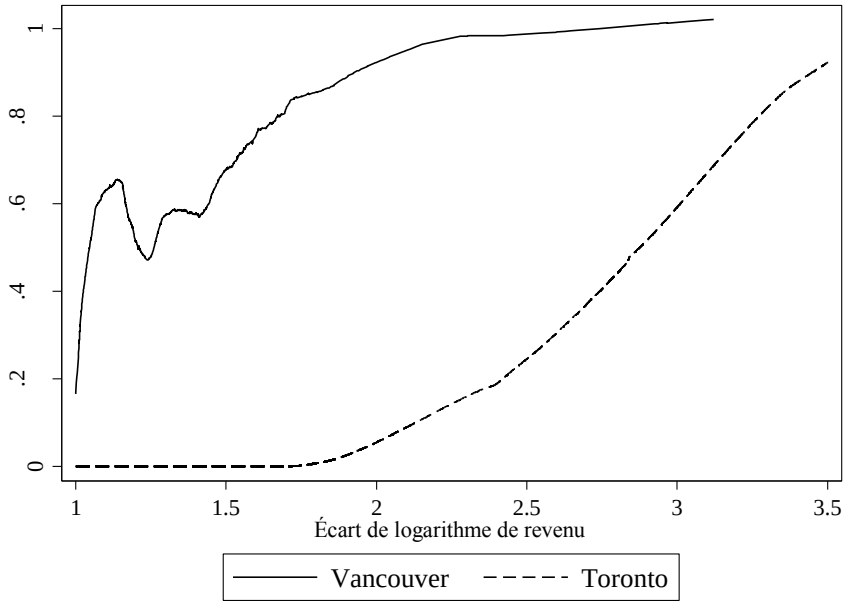


Sources : Fichiers de microdonnées à grande diffusion, recensement de 2006, Fichiers des particuliers, Statistique Canada, calculs et présentation des auteurs.

Les résultats par région restent presque inchangés pour Vancouver et Toronto : plus l'écart est grand, plus la propension à travailler à son compte est forte. Dans ce contexte, la décision de devenir indépendant dépend fortement du niveau de revenu issu de cette activité.

La figure 2 présente la relation entre la probabilité simulée d'être indépendant et l'écart de revenu pour Vancouver et Toronto. À Vancouver, la probabilité est très sensible à l'écart de revenu. À Toronto, la probabilité reste presque constante en dessous d'un certain niveau de l'écart de revenu. À partir de ce seuil, l'augmentation est rapide aussi bien pour la probabilité que pour l'écart de revenu. Il semblerait donc que l'existence de rendements de réserve ou de gains de revenu marginal minimum soit nécessaire pour inciter les immigrants à participer à l'activité indépendante.

Figure 2 – Probabilité simulée d'exercice d'une activité indépendante et écart de revenu : Vancouver et Toronto



Sources : Fichiers de microdonnées à grande diffusion, recensement de 2006, Fichiers des particuliers, Statistique Canada, calculs et présentation des auteurs.

Néanmoins, à Montréal, l'écart de revenu affecte négativement et de manière significative la décision des immigrants d'être indépendants. En d'autres termes, dans cette région, l'augmentation de l'écart de revenu en faveur des salariés diminue la probabilité pour les immigrants de travailler pour leur propre compte. Vraisemblablement, une part importante des indépendants de Montréal, en particulier les nouveaux arrivants en provenance des pays en développement, occupent des activités « inferieures », par exemple dépanneurs, chauffeurs de taxi, etc. L'activité indépendante, dans ce cas, est plutôt motivée par des facteurs de répulsion, essentiellement représentés par les obstacles et désavantages qu'ils rencontrent lors de leur intégration sur le marché du travail salarié.

Conclusion

Au Canada, l'activité indépendante croît à un rythme rapide depuis les années 1990. Nombreux sont les auteurs qui ont tenté d'expliquer de façon générale les causes de cette tendance fulgurante. Peu cependant ont étudié la situation des immigrants, alors même qu'ils ont joué un rôle non négligeable dans le développement de ce phénomène. La présente étude vient combler les lacunes qui existent dans la littérature spécialisée et cherche à analyser les facteurs influençant la probabilité pour les immigrants d'exercer un travail indépendant au Canada.

Notre analyse montre que ce sont les « nouveaux » immigrants, et en particulier ceux originaires d'Asie, qui ont les plus forts taux de travail indépendant. Si la décision d'exercer une activité indépendante est fortement influencée par les caractéristiques des immigrants, à savoir les caractéristiques démographiques, le niveau d'instruction, l'appartenance ethnique et l'année d'immigration, nos résultats montrent également que la décision de devenir indépendant dépend largement de l'écart de revenu entre activités indépendantes et activités salariées. Étant donné les obstacles et désavantages liés à l'intégration des immigrants sur le marché du travail salarié (en particulier pour ceux qui viennent d'un pays où la langue principale n'est pas l'anglais et/ou le français et dont le système éducatif et institutionnel diffère considérablement de celui du pays d'accueil), les immigrants affichent une forte tendance à travailler à leur compte.

L'analyse par région métropolitaine met en relief l'hétérogénéité de la décision de s'engager sur le marché du travail indépendant, qui dépend du contexte local. Nous montrons que dans les régions où se concentrent un nombre important d'immigrants, le taux de participation à l'activité indépendante n'est pas nécessairement plus élevé pour ces derniers. Ce résultat est sans doute lié aux résultats de travaux antérieurs. L'étude du marché du travail indépendant renvoie à des phénomènes complexes et très hétérogènes. Ce secteur est composé de deux segments : un segment supérieur

avec des rémunérations élevées, d'importantes barrières à l'entrée et un certain niveau de capital physique et humain, et un segment inférieur caractérisé notamment par de faibles rémunérations. Il est possible que les natifs exercent davantage une activité indépendante « supérieure » (médecins, avocat, artistes, etc.), dans laquelle leurs compétences sont valorisées et bien rémunérées. En revanche, certains immigrants recourent au travail indépendant à défaut de décrocher un emploi salarié ou une rémunération correspondant à leurs compétences. Il serait ainsi utile et enrichissant de mener une analyse plus approfondie sur la motivation d'exercer une activité indépendante en distinguant ces deux segments (composition sectorielle des professions, compétences des travailleurs, etc.).

Bibliographie

Bruce D. (2000), “Effects of the United States tax system on transitions into self-employment”, *Labour Economics*, vol. 7, n° 5, p. 545-574.

Chiang L-h.N. (2004), “The dynamics of self-employment and ethnic business ownership among Taiwanese in Australia”, *International Migration*, vol. 42, n° 2, p. 153-173.

Clark K. et Drinkwater S. (2000), “Pushed out or pulled in? Self-employment among ethnic minorities in England and Wales”, *Labour Economics*, vol. 7, n° 5, p. 603-628.

Earle J.S. et Sakova Z. (2000), “Business start-ups or disguised unemployment? Evidence on the character of self-employement from transition economies”, *Labour Economics*, vol. 7, n° 5, p. 575-601.

Frenette M. (2002), « La détérioration des gains des immigrants s’étend-elle aux immigrants qui travaillent de façon autonome ? », *Statistique Canada, Direction des études analytiques : documents de recherche*, n° 195.

Heckman J.J. (1979), “Sample selection bias as a specification error”, *Econometrica*, vol. 47, n° 1, p. 153-161.

Lee A.T. (1999), “Self-employment and earnings among immigrants in Australia”, *International Migration*, vol. 37, n° 2, p. 383-412.

Li P.S. (2001), “Immigrants’ propensity to self-employment: evidence from Canada”, *International Migration Review*, vol. 35, n° 4, p. 1106-1128.

Mata F. et Pendakur R. (1999), “Immigration, labor force integration and the pursuit of self-employment”, *International Migration Review*, vol. 33, n° 2, p. 378-402.

Moore C.S. et Mueller R.E. (2002), “The transition from paid to self-employment in Canada: the importance of push factors”, *Applied Economics*, vol. 34, n° 6, p. 791-801.

Perloff J.M. (1991), “The impact of wage differentials on choosing to work in agriculture”, *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 72, n° 3, p. 671-680.

Schuetze H. J. (2000), “Taxes, economic conditions and recent trends in male self-employment: a Canada-US comparison”, *Labour Economics*, vol. 7, n° 5, p. 507-544.

Spener D. et Bean F.D. (1999), “Self-employment concentration and earnings among Mexican immigrants in the United States”, *Social Forces*, vol. 77, n° 3, p. 1021-1048.

Taniguchi H. (2002), “Determinants of women’s entry into self-employment”, *Social Science Quarterly*, vol. 83, n° 3, p. 875-893.

Van der Gaag J. et Vijverberg W. (1988), “A switching regression model for wage determinants in the public and private sectors of a developing country”, *Review of Economics and Statistics*, vol. 70, n° 2, p. 244-252.

Zhu N. (2002), “Impacts of income gap on migration decision in China”, *China Economic Review*, vol. 13, n° 2-3, p. 213-230.

Zhu N. et Batisse C. (2011), “L’inégalité, la pauvreté et l’intégration économique des immigrants au Canada depuis les années 1990”, *L’Actualité économique*, vol. 87, n° 3, p. 1-42.

Télétravail : quelles relations entre outils et formes de communication ?

Valérie FERNANDEZ[1], Caroline GUILLOT[2],
Laurie MARRAULD[3]

Résumé

Le « télétravail » renvoie à des réalités contemporaines de travail « à distance » (de son lieu d'activité en entreprise, de sa hiérarchie, de ses collègues) réalisé à l'aide de technologies de l'information et de la communication (TIC) et souvent sur un mode d'alternance de différents lieux de travail. Il pose nombre de questions, dont celle des usages et pratiques des dispositifs techniques pour organiser, au quotidien, les activités de travail réalisées à distance, plus particulièrement en termes de communication : coordination, supervision, etc., mais aussi sociabilisation au sein de la communauté professionnelle. À partir d'une étude qualitative (entretiens semi-directifs) réalisée auprès de quarante-sept « télétravailleurs », nous dressons un panorama des formes de communication en relation avec les TIC mobilisées.

Abstract

"Teleworking" refers to contemporary realities of remote working involving using information technologies (IT) and alternating between different workplaces. It raises many issues including the use and practices of technical devices to realise the daily work activities performed "remotely," especially in terms of communication: coordination, supervision, etc. but also socialization within professional communities. In our communication, based on a qualitative study (forty-seven semi-structured interviews of "teleworkers") we propose a panorama of forms of communication in relation to IT.

[1] Professeur et directrice de recherche en sciences de gestion à Télécom ParisTech, valerie.fernandez@telecom-paristech.fr.
[2] Docteur en sociologie et post-doctorante à Télécom ParisTech, caroline.guillot@telecom-paristech.fr.
[3] Doctorante en sciences de gestion à Télécom ParisTech, laurie.marrauld@telecom-paristech.fr.

Introduction

Dans son acception courante, le télétravail est envisagé comme un travail réalisé « à distance » de son entreprise, le plus souvent depuis son domicile. Il recouvre aujourd'hui d'autres réalités, dont celles du travail réalisé à distance depuis des tiers lieux (espaces de *coworking*, télécentres, etc.), des pratiques d'enchaînement des lieux plus complexes (par exemple, travail en mobilité avec une alternance des locaux de l'entreprise, du domicile et des tiers lieux). Le développement progressif de cette forme d'organisation du travail, réalisé totalement ou en partie à distance de son employeur habituel, pose la question de la « soutenabilité ». Le télétravail devient potentiellement, pour les entreprises, un instrument de réduction des coûts immobiliers (grâce aux économies réalisées sur les espaces de travail) ; pour les collectivités, un instrument d'aménagement du territoire, d'attraction de nouveaux actifs dans les zones rurales, de réduction du nombre de déplacements, et de façon concomitante, de diminution de la congestion urbaine et des émissions de gaz à effet de serre (Taskin et Vendramin, 2004). Il permettrait, pour le travailleur, plus de souplesse pour articuler ses vies privée et professionnelle (Tremblay *et al.*, 2006).

Toutefois, certaines études ne manquent pas de relativiser ces avantages en mettant en évidence, par exemple, les risques d'affaiblissement du lien social et de l'implication (et du degré de loyauté) du salarié, les risques d'intensification du travail, etc. De plus, l'économie de temps de déplacement est relative, car les budgets-temps sont stables (IFORE, 2011). Ainsi, le télétravail n'éliminerait pas les déplacements, mais les différerait, voire en créerait de nouveaux. Si ces appréciations sont si divergentes, c'est d'une part qu'elles traduisent les attentes et les craintes de la population et d'autre part que les effets du télétravail sont encore mal connus aujourd'hui.

Le télétravail est, comme nous venons de le préciser brièvement, envisagé comme un instrument à portée économique, sociétale et environnementale, mais il est aussi et surtout un révélateur des transformations actuelles de l'activité et de la relation au travail (Metzger et Cléach, 2004). La diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC), et particulièrement des outils nomades (téléphones et ordinateurs portables, tablettes numériques, etc.), pose de façon renouvelée la question des formes de « communication », comprises comme formes de collaboration, de contrôle, d'encadrement, d'entraide et de sociabilité ; elle pose également celle de leur apprentissage. Le salarié, en travaillant à distance physique de son environnement hiérarchique et/ou de son équipe de travail, se soustrait, au moins physiquement, à la relation managériale et au collectif de travail. Dans un contexte français encore fortement marqué par la culture du présentiel (du « face-à-face »), perçu comme essentiel pour fonder un contexte social et relationnel favorable au collectif de travail (Nardi et Whittaker, 2002) ainsi qu'à la relation managériale (contrôle de l'activité du salarié), des questions demeurent : comment le

travail à distance reconfigure-t-il les relations et formes de communication (collaboration, contrôle et encadrement, entraide et sociabilité) ? Quelle est la place des TIC dans ces relations « médiatées » par des outils technologiques ?

Nous verrons que les TIC qui « équipent » le télétravail réalisé sur un mode totalement sédentaire (les téléopérateurs qui travaillent à domicile par exemple) permettent tous les formats de l'échange professionnel, dont celui de la sociabilisation, et semblent pouvoir s'y substituer. Nous verrons que pour nombre de travailleurs mobiles enquêtés, la « mise à distance » de leur lieu de travail en entreprise et de leurs collègues est envisagée comme une opportunité de se déconnecter du mode numérique de leur activité. Nombre de personnes interrogées mentionnent un usage intensif d'outils de communication (messageries instantanées, chats, réseaux sociaux, mails, etc.) lorsqu'elles travaillent dans les locaux de leur entreprise. En *open space* par exemple, les espaces de travail sont moins intimes pour certains registres conversationnels et les TIC, qui appuient des modes écrits de communication instantanée, permettent de pallier ces inconvénients. Les enjeux de traçabilité des écrits numériques ont les mêmes fonctions de contrôle ou simplement d'archivage ou de mémoire, à distance ou à proximité physique. Dans les normes sociales du travail en entreprise et dans les locaux de l'entreprise, il semble plus difficile de s'affranchir des injonctions de réponse aux mails, téléphone, etc. La fragmentation de nos activités de travail, largement portée par la diffusion des TIC, serait-elle mieux maîtrisée lorsque l'on travaille à distance ? La « non-disponibilité » pour des interactions spontanées et immédiates est-elle mieux tolérée, car préalablement convenue ? Voici quelques questions auxquelles nous apporterons quelques réponses.

1. Champ et méthode

L'accord cadre européen de 2002 ou le texte de l'Accord national interprofessionnel sur le télétravail de 2005 désignent par « télétravail »

> « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière ».

Cette définition, parmi d'autres, fait l'objet de nombreux débats en ce qu'elle souffre de limites en ne faisant pas cas de toutes les dimensions permettant de rendre compte de la diversité des pratiques de travail.

Si on accole souvent le télétravail à la figure exclusive du travail à domicile, c'est très certainement, comme le rappellent très justement Rey et Sitnikoff (2006), lié historiquement à la figure classique de la couturière travaillant chez elle et pouvant articuler tâches domestiques et familiales. Ces auteurs précisent qu'avec l'apparition et le développement des TIC, « le travail à domicile est de plus en plus souvent devenu télétravail ». Ainsi, le terme de « télétravail » renvoie aujourd'hui à des situations et des critères variés : (i) lieux et enchaînement (ou non) des lieux depuis lesquels l'individu télétravaille ; (ii) usage des TIC ; (iii) statut (formel/informel) ; (iv) fréquence et régularité des moments au cours desquels l'individu télétravaille.

Les lieux à partir desquels l'individu télétravaille peuvent être son domicile, les locaux de l'employeur, mais sur des sites géographiquement dispersés, des télécentres/espaces de *coworking*/centres d'affaires, et au sein d'équipes de travail géodistribuées. Le télétravail informel renvoie à l'absence de formalisation préalable en termes de contrat de travail ou d'avenant à celui-ci. Cette forme semble se développer plus vite que le télétravail formel (Taskin et Vendramin, 2004). Ici, c'est aussi le statut du télétravail qui est questionné : indépendant et/ou salarié. Le télétravail à temps plein (constamment en dehors des murs de l'entreprise) s'oppose, par exemple, au télétravail en débordement qui procède d'un certain nombre de tâches annexes et/ou indispensables que l'individu n'a pu effectuer durant son temps « au » travail. Il s'agit par exemple de rédiger des comptes rendus, d'envoyer un rapport par e-mail, de faxer une facture ou de passer quelques appels téléphoniques depuis un train, un avion ou une chambre d'hôtel (Vollaire, 2004).

Nous définirons ici le télétravail comme une forme d'organisation où l'individu réalise (en partie ou en totalité) son travail à distance physique de son environnement hiérarchique et/ou de son équipe de travail et utilise des TIC pour en exercer les principales modalités, dont celle de communiquer (au sens large) avec ses collègues, sa hiérarchie, etc.

Ainsi, à travers les quarante-sept entretiens semi-directifs réalisés, nous avons cherché à couvrir, dans notre échantillon de personnes enquêtées, l'étendue de la diversité des figures du « télétravailleur » telles que décrites dans la littérature, qui peuvent correspondre pour certaines à des postes de manager, pour d'autres de collaborateur. Ces figures de télétravailleurs croisent différents métiers énoncés là relativement aux appellations du monde des entreprises : téléopérateur, ingénieur, chef de projet informatique, travailleur indépendant, etc.

Presque tous les enquêtés de notre échantillon « alternent » entre plusieurs lieux. Pour la majorité, cette alternance se fait entre deux lieux, celui de l'entreprise restant prépondérant (travailler à distance de son entreprise un ou deux jours – rarement plus – par semaine). D'autres alternent entre plusieurs lieux : le domicile, les locaux des employeurs mais sur des sites géographiquement dispersés, dans des télécentres/espaces de *coworking*/centres d'affaires. Ceux qui travaillent au sein d'équipes de travail géodistribuées travaillent essentiellement dans les locaux de

l'employeur, mais sont amenés à travailler régulièrement depuis d'autres lieux. Les téléopérateurs travaillent exclusivement à leur domicile.

L'objectif des entretiens était de comprendre des situations de travail à la fois en termes de déroulement de la journée de travail, d'usages de l'équipement (en TIC) et d'environnement de travail. Les entretiens ont reposé sur un guide structuré autour de questions ouvertes sur : (i) le déroulement de la journée de travail ; (ii) les modes d'usage et d'appropriation des TIC pour collaborer, communiquer, manager et se sociabiliser ; (iii) les difficultés ou les limites rencontrées dans l'exercice de l'activité professionnelle à distance. Nous avons utilisé la méthode de l'analyse de contenu pour comparer le sens des discours des enquêtés. L'enjeu analytique était de faire émerger leurs systèmes de représentation, mais aussi la diversité des situations de travail à distance.

2. Différentes formes du contrôle managérial

Traditionnellement, le contrôle managérial consiste en une « supervision directe » (Amossé, Guillemot, Moatty et Rosanvallon, 2009) et relève donc de la visibilité (la capacité pour le manager d'observer directement le travailleur : ses horaires, les processus de travail, etc.) et de la présence (la capacité pour le manager d'interagir avec le travailleur) (Felstead, Jewson et Walters, 2003). Le contrôle se manifeste de plusieurs façons complémentaires (Amossé, Guillemot, Moatty et Rosanvallon, 2009) : l'observation et la surveillance, l'encadrement, et enfin l'évaluation des salariés (Kurland et Egan, 1999). L'observation et la surveillance renvoient à l'idée de s'assurer du travail effectué (qualité et quantité), l'encadrement correspond à différentes attitudes qui visent à « orienter » le travail (l'aide et les conseils, les ordres, les sanctions ou réprimandes) et l'évaluation est cette activité d'appréciation individuelle (formelle ou informelle sur la compétence, les performances et le potentiel du salarié). Le contrôle d'une activité de travail sert à garder le cap sur les objectifs finaux de l'organisation ou à ajuster l'objectif si nécessaire (Bouquin, 1998). Le contrôle à distance est cette « modalité particulière de l'exercice du contrôle qui consiste à observer, analyser et orienter en différé les objets contrôlés ou les individus qui les réalisent » (Dambrin, 2005).

Dans ce contexte, les TIC sont-elles des substituts aux tâches d'encadrement (Cocula et Fredy-Planchot, 2001) ? Les appréciations restent encore divergentes et la relation entre TIC et contrôle managérial est malaisée. Pour certains, les TIC permettent « aux relations de travail de se faire à distance » (Langevin, 2002) d'assurer cette surveillance et d'observer les « traces » laissées par le salarié ou les résultats de son travail. Ces technologies seraient de plus en plus utilisées pour « tracer » numériquement les salariés physiquement éloignés de leur entreprise.

Comme le montre Rosanvallon (2011) à travers l'analyse de la messagerie électronique, cet outil permet de conserver l'historique des échanges entre les salariés et devient alors un véritable outil de traçage du travail. Pour d'autres, les TIC « ne constituent pas des substituts aux tâches d'encadrement étroitement liées à la vie des organisations » (Cocula et Fredy-Planchot, 2001).

Nous avons relevé différentes formes de contrôle à distance et représentations de ce contrôle. Tout d'abord, les TIC peuvent être de véritables infrastructures de contrôle. C'est le cas pour les téléopérateurs de notre échantillon qui travaillent exclusivement à leur domicile. Ils ont des horaires fixes, souvent décalés. Les frontières entre leurs vies privée et professionnelle sont maintenues du fait d'un fort contrôle, par les TIC, de leur activité. Malgré la distance physique, la hiérarchie est proche : les heures de travail sont contrôlables *via* l'usage des TIC, la messagerie instantanée permet de vérifier que le téléopérateur est bien derrière son ordinateur, etc. Les situations que nous avons analysées renvoient à des équipements TIC relativement élaborés et correspondant à des plates-formes informatiques couplant téléphonie, messagerie instantanée, etc. Dans ces configurations de travail, le manager « trace » numériquement le téléopérateur : il peut vérifier le nombre d'appels et la qualité de la conversation avec le client, etc. Estelle, téléopératrice de 27 ans, assure sa présence à son poste par un voyant visible par son manager, ainsi que par une activité potentielle sur le chat collectif auquel son manager a aussi accès. Cependant, elle ne vit pas le contrôle de ses superviseurs comme abusif, même si les technologies agissent, dans ce cas, comme de véritables infrastructures numériques de contrôle. Le contrôle à distance s'apparente, dans le cas de ces téléopérateurs, à un substitut de contrôle managérial direct.

Dans d'autres figures de télétravail, certains managers substituent au présentiel un mode de motivation des salariés par la technologie. Le subordonné et le manager coconstruisent une relation de confiance, une « culture de la responsabilité » (Gomez, Rousseau et Vandangeon-Derumez, 2011). Cela concerne surtout des salariés qui bénéficient d'une grande marge de manœuvre dans l'exercice de leur activité professionnelle, et qui évoquent un sentiment de reconnaissance et de loyauté à l'égard des entreprises qui autorisent, voire « tolèrent » le travail à distance. Cela dit, il ne s'agirait pas de prendre pour acquis le discours parfois lisse et fantasmé des enquêtés, car ce sont aussi eux qui fournissent « spontanément », sans que cela leur soit demandé, des éléments permettant de rendre compte de leur activité et participant ainsi d'une régulation à distance. Il y a donc la nécessité de rassurer son supérieur sur ses activités en télétravail. Cela ne repose pas sur des règles explicites, définies une fois pour toutes et immuables, mais participe plutôt d'un processus de construction de la confiance. Par exemple, Baptiste, ingénieur commercial de 50 ans, nous explique qu'« au départ, [son] directeur était mis en copie de tout e-mail. Au bout d'un temps, seuls les e-mails importants étaient mis en copie et les échanges moins importants ne l'étaient plus ».

Enfin, certains managers se fondent sur un mode de *reporting* plus classique : les salariés peuvent être évalués « sur le résultat », relativement aux objectifs initiaux, ou ils peuvent être évalués sur des comptes rendus d'activité, parfois très fréquents. Si le système du *reporting* régulier peut paraître intrusif de prime abord, il ne semble pas perçu comme tel par beaucoup des salariés interrogés qui se disent « très autonome[s] vis-à-vis de la hiérarchie » (Marie, cadre ingénieur). Ce système de *reporting* prend des formes variées et plus ou moins contraignantes : certains ont des réunions à distance avec leur hiérarchie tous les quinze jours et doivent réaliser des comptes rendus d'activité hebdomadaires, d'autres produisent chaque jour des notifications d'actions en plus de rendre compte de leur production directement sur un Wiki (Frédéric, ingénieur technique, 31 ans). Tous les salariés sont conscients de ces potentialités de traçabilité par l'outil, mais presque aucun n'a parlé d'une traçabilité permanente, hormis les téléopérateurs.

3. Relations de sociabilité à distance

Amossé, Guillemot, Moatty et Rosanvallon (2010) distinguent trois types de relations informelles en entreprise :

> « Les échanges de travail sont des échanges opératifs centrés sur l'accomplissement du travail en cours. Les échanges sur le travail sont centrés sur son organisation, le fonctionnement du collectif, et plus généralement celui de l'ensemble de l'entreprise ; ils peuvent aussi porter sur l'apprentissage, le métier ou les relations professionnelles. Enfin, les échanges au travail, auxquels s'ajoutent d'éventuels échanges hors travail, caractérisent des échanges sociaux, qu'ils soient ou non de nature personnelle, et qui sont centraux dans la constitution des liens interpersonnels au travail » (Amossé, Guillemot, Moatty et Rosanvallon, 2010, p. 10).

L'analyse de nos entretiens nous permet surtout de porter notre attention sur les deux derniers types d'échanges : « sur » et « au » travail. Les managers cherchent à mettre en place différentes tactiques ou à utiliser les outils pour créer cette sociabilité nécessaire au maintien, voire au renforcement du collectif de travail (Nardi et Whittaker, 2002).

Dans les entreprises « virtuelle », « en réseau » (Fenneteau et Gérald, 2005), la proximité par « connexité » (Kaufmann, 2008) repose sur les réseaux développés par l'entreprise et les capillarités que cela implique « hors les murs ». La socialisation requiert, tout comme le contrôle à distance, des outils et des contextes d'exécution spécifiques. Nous avons constaté que les managers, dans ce type de configuration de travail à distance, sont extrêmement attentifs aux moyens à mettre en place pour

susciter une émulation d'équipe et maintenir un sentiment d'appartenance à un collectif de travail. Certains managers nous ont expliqué systématiser les occasions de discussion entre les membres géographiquement dispersés de l'entreprise par le biais de chats par exemple. Ces outils servent alors de levier de la dynamique collective. Ces managers sont aussi ceux qui s'attachent à affaiblir la distance hiérarchique (Hofstede et Bollinger, 1987) pour casser les structures pyramidales très lourdes et aplanir les relations entre manager et subordonnés. Prenons l'exemple d'Anatole, 22 ans, consultant dans une structure d'une quinzaine d'employés, qui utilise une plate-forme collaborative professionnelle de type Facebook. Cette plate-forme, qui vient dans ce cas en support de la politique annoncée de l'entreprise « Pas de mails, pas de PowerPoint, pas de réunions », permettrait de casser certaines structures hiérarchiques considérées comme trop *top-down*.

Dans toutes les configurations de travail à distance, nous avons fait le constat que les TIC, lorsqu'elles médiatent les relations à distance avec des collègues, notamment dans leurs dimensions sociales, incitent à ouvrir le dialogue sur des sujets extraprofessionnels et donnent le sentiment de « bien » se connaître, mais à des degrés divers et avec des dispositifs différents. Cela est tout particulièrement visible parmi les téléopérateurs que nous avons enquêtés et qui ont en général des relations socioprofessionnelles essentiellement virtuelles. Ils ne semblent pas souffrir de l'isolement, car ils apprennent à utiliser les codes d'interaction virtuelle pour susciter une sociabilité (usage du chat).

Les outils peuvent donc être de véritables instruments de contrôle, mais aussi de sociabilité. Les salariés eux-mêmes les utilisent de sorte à rompre avec l'isolement physique. Dans notre étude, les personnes interrogées expriment le besoin de rompre avec l'isolement physique et donc social, quelle que soit la fréquence du télétravail (sauf quelques exceptions) : pour soi-même (pour son confort personnel – sorte de bulle de respiration) ou pour le travail. Cette question du face-à-face est teintée d'un caractère normatif dans une majorité des discours des enquêtés. Selon eux, la téléprésence n'est pas substituable à la coprésence, mais les deux formes de présence (virtuelle ou réelle) entretiennent des relations ambiguës. Des entretiens réalisés, nous dégageons nombre de tactiques complémentaires de socialisation IRL : se rendre dans des espaces de *coworking*, participer à des réseaux de professionnels (échanges de bonnes pratiques notamment), participer à des journées d'intégration. De plus, les rendez-vous routiniers (mais pas forcément fréquents, ni forcément en face à face) contribuent à construire un lien social IRL et donnent le sentiment de bien se connaître. Cette proximité communicationnelle peut permettre de développer des relations de confiance expliquant en partie la stabilité du collectif en situation de distance physique (Rosanvallon, 2006). Nous observons là des formes de socialisation médiatées par le Web, désormais largement décrites dans la littérature, notamment dans leur nécessaire complémentarité à des rencontres (même si elles sont peu fréquentes) « dans le monde réel » (Charbit et Fernandez, 2004).

4. Compétences informatiques et relations d'entraide à distance

Le management à distance ne se manifeste pas seulement par cette volonté de maintenir un collectif de travail, mais aussi par une attention portée aux compétences des individus. Parmi ces compétences, il y a d'une part les qualités intrinsèques du travailleur, c'est-à-dire sa responsabilité, son indépendance et son autonomie, tout particulièrement essentielles dans des équipes virtuelles (Cocula et Fredy-Planchot, 2001), et d'autre part l'acquisition, le développement et le maintien de compétences « techniques » pour la maîtrise des TIC mobilisées. Cette formation des salariés pour un usage à distance des TIC peut être affaire de confiance vis-à-vis du salarié (Fenneteau et Gérald, 2005), à condition que celui-ci possède les compétences particulières qui lui sont nécessaires. Selon certains auteurs, cette pratique de travail tend à créer des « êtres autonomes, voire indépendants » (Cocula et Fredy-Planchot, 2001). Pour Ratier (2012), la question de l'accompagnement du changement et de la formation se pose de manière cruciale dans un contexte d'évolution des systèmes d'information des entreprises.

À travers l'analyse de nos entretiens, il apparaît que l'apprentissage de l'usage des TIC (notamment à travers leurs fonctionnalités de médium du travail à distance) se décline de façons diverses et qu'il peut renvoyer à des dynamiques d'appropriation originales. L'apprentissage à distance est différent selon les configurations dans lesquelles il s'inscrit. Parmi celles-ci, la configuration du travail au domicile peut créer des situations d'isolement face aux outils technologiques. En effet, le domicile est bien le lieu qui cristallise les tensions liées à cet apprentissage. Il est plus difficile pour le salarié de faire appel à un technicien de l'entreprise lorsqu'il travaille à distance. De la même façon, il peut plus difficilement solliciter ses collègues pour qu'ils lui expliquent et lui montrent comment « cela » fonctionne. Sophie, 47 ans, exprime ce point en expliquant qu'« on se sent parfois seul face à la machine ». D'autres expliquent qu'« on doit parfois user d'un système débrouille pour travailler seul » (Fabrice, ingénieur technique de 40 ans). Le fait d'être « seul » encourage l'individu à se former par lui-même. Il n'est pas passif face à la technologie (Lamb et Kling, 2003) et tente de se l'approprier (Vaujany, Goy, Grimand et Deschamp, 2006).

D'autres personnes interrogées ont fait le choix de mobiliser des réseaux personnels ou professionnels pour accélérer leur formation. Certaines personnes sollicitent des proches, et en particulier le (la) conjoint(e) et les enfants. Les conseils sont ainsi souvent demandés et donnés en face à face. D'autres mobilisent les communautés virtuelles et participent alors à des forums (formation virtuelle). À noter que les seules personnes de notre échantillon qui n'ont pas à trouver de

solutions pour se former sont les téléopérateurs. Leurs formations, à l'initiative de l'entreprise, s'effectuent sur le temps de travail et peuvent se faire à distance (*via* des manuels électroniques notamment), ou en face à face (tutoriels).

Beaucoup d'interviewés ont dû apprendre à se former « sur le tas ». Se former sur le tas signifie, pour certains, prendre du temps pour utiliser les outils et se les approprier en « bricolant ». Ces pratiques de bricolage peuvent également amener à des stratégies de détournement d'usage. Une de nos interviewées a mis en place, avec les autres membres de son équipe projet, sans accord de la DSI (Direction des Systèmes d'Information), un logiciel de « gestion des incidents ». Elle et son équipe utilisent ce logiciel pour faire de la gestion de projet dans le cadre d'équipes géodistribuées. Les logiciels proposés par la DSI pour la gestion des incidents à distance étant jugés « trop rigides » par l'équipe projet de la personne interrogée, celle-ci a développé son propre dispositif. Il en a été de même avec un des enquêtés qui a détourné la fonctionnalité « sondage » de la plate-forme de travail Flower (type Facebook). Dans le cas d'un projet réalisé en équipe virtuelle, le sondage sert à discuter des questions très professionnelles et techniques ; désormais, cet employé s'en sert pour du périprofessionnel (sonder les collègues quant aux dates de leurs vacances) ou du registre privé (des sondages sur fond de plaisanterie entre collègues). Ces stratégies de détournement d'usage peuvent également être mises en place pour pallier certaines limites des TIC, en attendant mieux :

> « Quand je suis en webconf[érence], il m'arrive de doubler avec un appel téléphonique pour une meilleure écoute. Mais ils viennent de nous installer des téléphones modèles IP… Ils vont être mis en service prochainement. Je n'utiliserai donc que celui-là, il sera plus performant » (Bernard, 57 ans, directeur achat hors production).

Conclusion

Il apparaît dans notre étude que l'enjeu des TIC pour se connecter « à distance » à son environnement professionnel ne serait pas tant dans la capacité de celles-ci à reproduire l'écologie numérique du lieu de travail en entreprise. Les activités réalisées au domicile ou dans les tiers lieux ne sont volontairement pas les mêmes et ne demandent pas le même type d'équipement.

Pour autant, certaines limites à la communication à distance demeurent. D'une part, nombre d'entreprises et leurs directions informatiques ne permettent pas les connexions à distance (hormis pour le mail et les intranets) aux bases de données ou à certains logiciels métiers pour des raisons de sécurité informatique. D'autre part, les difficultés à communiquer dans la distance d'univers informatiques non interopérables au plan technologique demeurent.

Ces éléments conclusifs sont autant de pistes de recherche qui restent à investiguer.

Bibliographie

Amossé T., Guillemot D., Moatty F. et Rosanvallon J. (2009), « L'œil immatériel des managers et la main invisible des travailleurs. Le contrôle du travail par l'informatique, de la supervision directe au contrôle à distance », XIIes Journées internationales de sociologie du travail, GREE.

Amossé T., Guillemot D., Moatty F. et Rosanvallon J. (2010), « Échanges informels et relations de travail à l'heure des changements organisationnels et de l'informatisation », *Centre d'études de l'emploi – Rapport de recherche*, n° 60.

Bouquin H. (1998), *Le Contrôle de gestion*, 4e éd. mise à jour (1re éd. : 1986), Paris, PUF, coll. « Gestion ».

Charbit C. et Fernandez V. (2004), « Sous le régime des communautés médiatées : interactions cognitives et collectifs en ligne », *Revue d'Economie Politique*, n° Marchés en ligne et communautés d'agents, p. 229-252

Cocula F. et Fredy-Planchot A. (2001), « Spécificités et facteurs de réussite du management à distance », *Actes du XIIe Congrès de l'AGRH*, Liège, 13-14 septembre.

Dambrin C. (2005), *Le Contrôle à distance ou l'Autocontrôle par les technologies : le cas des commerciaux*, thèse de doctorat, université Paris-Dauphine.

Felstead A., Jewson N. et Walters S. (2003), "Managerial control of employees working at home", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, n° 2, p. 241-264.

Fenneteau H. et Gérald N. (2005), « Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle : illustrations logiques », *Revue française de gestion*, vol. 3, n° 156, p. 203-219.

Gomez P.-Y., Rousseau A. et Vandangeon-Derumez I. (2011), « Distance et proximité : esquisse d'une problématique pour les organisations », *Revue française de gestion*, vol. 4, n° 213.

Hofstede G. et Bollinger D. (1987), *Les Différences culturelles dans le management*, Paris, Éditions d'organisation.

IFORE (Institut de formation de l'environnement) (2011), « Le Télétravail en questions : quel potentiel de développement en France ? », Journée d'étude, Bercy.

Kaufmann V. (2008), *Les Paradoxes de la mobilité*, Paris, PUF.

Kurland N.B. et Egan T.D. (1999), "Telecommuting: justice and control in the virtual organization", *Organization Science*, vol. 10, n° 4, p. 500-513.

Lamb R. et Kling R. (2003), "Reconceptualizing users as social actors", *MIS Quarterly*, vol. 27, n° 2, p. 197-235.

Langevin P. (2002), « Efficacité et contrôle des équipes virtuelles : une revue », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, vol. 8, n° 2, p. 87-107.

Metzger J.-L. et Cléach O. (2004), « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage des nouvelles temporalités », *Sociologie du travail*, vol. 46, n° 3, p. 433-450.

Nardi B.A. et Whittaker S. (2002), "The place of the face-to-face communication in distributed work", *in* Kiesler S. et Hinds P. (éd.), *Distributed Work*, Cambridge, MA, MIT Press, p. 83-111.

Ratier D. (2012), « Les acteurs de l'entreprise à l'épreuve des changements du système d'information », *in* Centre d'analyse stratégique, *L'Impact des TIC sur les conditions de travail*, Paris, La Documentation française, coll. « Rapports et documents CAS ».

Rey C. et Sitnikoff F. (2006), « Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail », *Interventions économiques* [En ligne], vol. 34, mis en ligne le 1er juillet 2006, URL : http://interventionseconomiques.revues.org/697.

Rosanvallon J. (2006), « Travail à distance et représentations du collectif de travail », *Interventions économiques* [En ligne], vol. 34, mis en ligne le 1er juillet 2006, consulté le 16 avril 2012. URL : http://interventionseconomiques.revues.org/706.

Rosanvallon J. (2011), « Le contrôle du travail, entre réalités et perceptions : le cas de la messagerie électronique », *Sociologies pratiques*, vol. 1, n° 22, p. 19-33.

Taskin L. et Vendramin P. (2004), *Le Télétravail, une vague silencieuse. Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*, Louvain-la-Neuve, PUL.

Tremblay D.-G., Chevrier C. et Di Loreto M. (2007), « Le télétravail comme nouvelle forme d'organisation du travail », note de recherche, Montréal, Chaire Bell en technologies et organisation du travail.

Vaujany F.X. de, Goy H., Grimand A. et Deschamp G. (2006), « Management stratégique et dynamique d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture », *Management et Avenir*, n° 9, p. 181-200.

Vollaire N. (2004), « Le nomadisme : un fort potentiel de croissance pour l'entreprise », *GPO*, 15 novembre.

Les salariés face aux restructurations financières : quand le changement n'est plus soutenable

Coralie PEREZ[1]

Résumé

Depuis les années 1990 et l'avènement d'un régime d'accumulation tiré par la finance, les entreprises sont en proie à des restructurations financières dont les conséquences sur l'emploi sont difficiles à estimer et ne peuvent se réduire aux licenciements économiques collectifs. À partir d'entretiens conduits avec des salariés ayant connu une rupture de leur contrat de travail (subie ou « choisie ») dans un contexte de restructuration financière, cette contribution met au jour un vécu partagé du processus qui conduit à la rupture (un travail devenu insoutenable) mais des modalités de rupture (licenciement pour motif économique ou pour motif personnel, démission) qui sont contingentes. Dans ces contextes, la rupture est souvent vécue comme une épreuve susceptible de transformer durablement le rapport au travail et à l'emploi.

Abstract

Since the 90's and the apogee of a financial accumulation regime, firms are experiencing restructuring and redundancies but the consequences on employment are still difficult to assess. Compulsory redundancies which are usually measured do not captured the whole effect of restructuring. Based on interviews with individuals who had left their firm (either "voluntary" or not) in the context of financial restructuring, our paper shows similar experiences preceding job separation: unbearable work. But the mode of separation itself is constructed within a process of disengagement which depends on many factors. At the end, and whatever the subsequent job, job separation in such context seems to change their attitude to work.

[1] Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Centre d'Économie de la Sorbonne Coralie.perez@univ-paris1.fr

Introduction

Sous le terme de « restructuration » se déploient des changements organisationnels de nature et d'ampleur diverses, internes (refonte d'organigramme, introduction d'un nouvel outil de gestion…) et externes (processus de rachat, fusion, délocalisation…). Les conséquences des restructurations sur l'emploi sont le plus souvent appréhendées par le chiffrage des licenciements économiques (LME) et des plans sociaux, deux indicateurs toutefois insuffisants (IRES, 2009). D'une part, les ajustements du volume d'emploi qui accompagnent les restructurations peuvent emprunter d'autres canaux que le LME – par l'externalisation de certaines fonctions, la délocalisation, les autres ruptures de contrat de travail… –, d'autre part, les restructurations ont un impact sur le travail, par les réorganisations de divers ordres qu'elles impliquent mais aussi par leur récurrence, et ceci peut rejaillir sur l'emploi par des ruptures de contrat de travail plus ou moins « volontaires[2] ».

Cette contribution se propose d'étudier la relation entre restructurations financières[3] et modalités de rupture de contrat de travail pour deux raisons. D'une part, depuis les années 1990 et l'avènement d'un régime d'accumulation tiré par la finance, les restructurations ont changé de nature ; elles sont désormais surtout guidées par les exigences du capitalisme financier et mondialisé qui s'expriment par la recherche de la rentabilité financière à court terme. Les restructurations financières (fusion, acquisition…) sont donc devenues relativement plus fréquentes et leurs effets sur l'emploi plus diffus[4]. D'autre part, à l'occasion de l'étude susmentionnée, une dizaine d'entretiens avaient été conduits en 2009 avec des salariés ayant rompu leur contrat de travail dans un contexte de restructuration financière. À l'analyse, des récurrences sont apparues dans leur vécu des restructurations : elles ont rendu leur travail insoutenable[5] et les ont conduits à une rupture, subie ou « choisie ». Ceci justifie, selon nous, de se focaliser sur ce qui est à l'œuvre lors des ruptures dans ces contextes spécifiques. Ce faisant, cette contribution permet de mieux saisir les conséquences sur l'emploi des restructurations financières et notamment des « restructurations floues » (Campinos-Dubernet, 2003), celles qui ne passent pas nécessairement par les plans de

---

[2] Comme la négociation individuelle de départ ou encore l'organisation de plans de départs volontaires (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012).

[3] Nous entendons par restructurations financières les opérations qui modifient le périmètre financier d'une entreprise, ici essentiellement les prises de contrôle par transferts d'actifs par fusion, fusion-absorption, scission, cession partielle d'actifs…

[4] Bunel, Duhautois *et* Gonzalez (2009) estiment qu'en moyenne 3 000 fusions-acquisitions ont eu lieu chaque année en France entre 2000 et 2004.

[5] Le travail soutenable est défini comme « bio-compatible, c'est-à-dire compatible avec les propriétés fonctionnelles de l'organisme humain et leur évolution au fil de l'existence ; ergo-compatible, donc propice à l'élaboration de stratégies de travail efficientes ; et socio-compatible, donc favorable à l'épanouissement dans les sphères familiales et sociales, et à la maîtrise d'un projet de vie » (Gollac, Guyot et Volkoff, 2008).

sauvegarde de l'emploi (PSE), et qui ne sont pas toujours planifiées par les directions d'entreprise dans leur gestion des sureffectifs. Au-delà, elle peut éclairer la manière dont ces restructurations financières sont susceptibles de transformer la relation salariale.

Les ruptures de contrat de travail dans un contexte de restructuration financière sont envisagées du point de vue de leur vécu par les salariés. Dans ce processus de rupture, trois étapes sont distinguées : la rupture du contrat implicite qui lie le salarié à son employeur ; un processus de désengagement (où se définit la modalité de rupture) ; et, plus brièvement décrite en conclusion, la construction d'un nouvel avenir professionnel.

Encadré 1 – Une enquête qualitative adossée à l'enquête statistique COI 2006

Dans le cadre d'une étude financée par le ministère de l'Emploi, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec un échantillon de 33 salariés parmi 800 ayant connu une rupture de leur contrat de travail en 2006. Dans une première étape, un peu plus de 200 adresses (à Paris et région parisienne et dans 8 autres régions) ont été fournies par l'Insee suite à la réalisation de l'enquête COI 2006. Puis, sur cette base, des salariés ont été contactés par téléphone pour solliciter un entretien à leur domicile (ou un autre lieu de leur choix). Au final, 33 salariés ont été réinterrogés, en face à face, en 2009, sur les circonstances de leur départ, leurs conditions de travail et d'emploi dans l'entreprise quittée, leur parcours professionnel antérieur et leur parcours depuis leur sortie de l'entreprise. Ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Leur analyse permet d'éclairer les processus de séparations de l'entreprise par le vécu des changements.

L'échantillon de 800 salariés dont sont issus nos enquêtés provient de l'enquête couplée employeur-salariés COI 2006 (Changements organisationnels et informatisation). Son volet « salariés » a été réalisé par un tirage aléatoire de 2 à 3 salariés par entreprise ayant répondu au questionnaire « entreprise » (soit, au total, 14 369 salariés). Un fichier est constitué des « salariés ayant quitté l'entreprise » pour laquelle ils avaient été tirés au sort : parmi eux, 800 ont connu une rupture de leur contrat de travail : 454 démissions et 346 licenciements (dont 198 identifiés pour motif personnel). Ces informations sur les motifs de départ résultent du codage d'une question en clair (Berton et Perez, 2009).

1. La rupture du contrat implicite qui lie le salarié à son employeur

Cette première étape est commune aux salariés ayant rompu leur contrat de travail dans un contexte de restructuration financière.

1.1. Les restructurations financières : des changements brutaux, complexes et facteurs d'instabilité

Si du point de vue des dirigeants, la fusion-acquisition (F&A) se prépare bien en amont de sa réalisation, la surprise est souvent totale pour les salariés qui découvrent appartenir à une autre entreprise ou un autre groupe du jour au lendemain, comme l'exprime Myriam (30 ans, responsable marketing) :

> « Le rachat était une grande surprise pour tout le monde, on l'a appris et ça avait déjà été fait ; donc il n'y avait pas eu de bruits de couloir, rien du tout, on a appris un jour qu'il y a eu une réunion générale, et alors voilà, on a été racheté. Et donc là, effectivement, ça a été un peu la panique pendant quelques semaines (…) »

La brutalité de l'annonce et l'incertitude qu'elle fait peser sur le devenir de l'entité et celui de ses salariés, conjuguées à la complexité des montages financiers, rendent l'évènement difficile à appréhender par les salariés. Ils décrivent donc de leur mieux un évènement surplombant mais générateur d'une forte instabilité. Cette instabilité concerne en premier lieu la pérennité des emplois, le leur et ceux de leurs collègues. En effet, les fusions-acquisitions trouvent leurs justifications dans la possibilité de réaliser des synergies, des économies d'échelle, ce qui implique de supprimer les « doublonnages » entre les services.

Les restructurations financières sont d'autant plus inattendues pour les salariés qu'elles ne viennent pas sanctionner une dégradation de la performance mais sont opérées pour accroître la valeur actionnariale en transférant une partie du risque sur les salariés. Ce type de gouvernance est dénoncé par certains salariés qui s'estiment floués dans l'opération.

Cette absence de lisibilité conjuguée à l'atmosphère de secret qui a entouré la décision engendre de la crainte, mais aussi un sentiment de peur, d'injustice et d'impuissance, voire de trahison, et une difficulté pour les salariés à se positionner dans cette nouvelle configuration (Sagot-Duvauroux, 2003).

Dans la littérature gestionnaire, les restructurations financières sont considérées comme des opérations risquées. Ainsi, comme le note Évrard (2003) : « Après une phase de préparation souvent secrète qui implique un nombre d'acteurs limité,

l'annonce d'une fusion ou d'une acquisition est un instant où tout peut basculer de façon accélérée. » Ce contexte de « turbulence organisationnelle », qui peut dégénérer jusqu'à la crise, nous a été décrit par les salariés dont les entreprises ont été concernées par ces processus de rachat-vente. La restructuration financière inaugure ainsi une succession de changements, occasionnellement technologiques mais surtout organisationnels, qui vont avoir des répercussions sur le travail et sur l'emploi.

1.2. Une dégradation ressentie des conditions de travail

Une des premières conséquences de la fusion de deux entités est le rapprochement géographique qu'elle implique pour les salariés de l'entreprise acquise. Si la localisation de la nouvelle entité est plus éloignée du domicile et complique l'organisation de la vie quotidienne, ses effets sont pénibles et peuvent conduire à des arbitrages famille-emploi complexifiés par l'incertitude qui pèse sur la pérennité de l'emploi. C'est ce qu'exprime Joseph dont le siège de la société a été transféré du nord de la France en région parisienne, rejoignant celui du groupe acquéreur. La direction demande alors au personnel du siège de les rejoindre :

> « Vu les mouvances, la garantie que la société n'explose pas n'était pas sûre du tout. Donc je risquais de vendre ici, d'aller loger en région parisienne, d'avoir des problèmes de famille et après de n'avoir plus rien du tout ! »

En outre, ce sont aussi les collectifs de travail qui sont par là recomposés. Phénomène connu, les restructurations financières entraînent un accroissement de la charge de travail des salariés, et ce à tous les niveaux de l'entreprise : « Chaque responsable, même de faible niveau, impliqué dans la nouvelle entreprise supporte pendant la fusion une charge considérable de travail. Il doit non seulement atteindre les objectifs qui lui ont été fixés dans le cadre du budget général mais en même temps participer, dans sa sphère de compétences, à la réflexion et à la mise en place des structures, procédures et outils de travail de la nouvelle société » (Egg, 2000). La charge de travail s'accroît aussi sous l'effet d'un processus d'ajustement de l'emploi à la nouvelle structure qui peut laisser certains postes vacants pendant un temps plus ou moins long ; la charge de travail est alors répartie sur les autres salariés.

La charge mentale est aussi accrue par l'instabilité créée par la restructuration financière, qui vient perturber la connaissance des objectifs et la définition des responsabilités, dans l'entreprise acquéreuse comme dans celle acquise. C'est ce qu'a expérimenté Sylvie, 30 ans, chargée de mission dans une entreprise acquéreuse d'une autre société du secteur bancaire. Son projet, initialement conçu pour être

déployé dans son entreprise (N), prend une envergure « stratégique » et internationale lorsque son entreprise achète une société britannique (C) :

> « Il y a eu beaucoup d'ordres et de contre-ordres (…), et qui venaient aussi du fait que, assez rapidement, la C. est venue se greffer sur le projet et du coup, les objectifs de N. et de la C. n'étaient pas forcément les mêmes, et donc forcément, il y avait des tiraillements des deux côtés. (…) C'est vrai que ça crée des petits problèmes de blocage qui, accumulés, finissent par provoquer une saturation (…) »

Le processus de réorganisation consécutif à la restructuration rompt les routines de travail et rend son exercice plus difficile :

> « Il y avait beaucoup de pression au niveau de tout. Ça changeait tout le temps d'équipe, tout le temps de patron, les patrons restaient six mois et puis bon, ça ne leur convenait pas. (…) on changeait souvent de rayon, d'entreprise, de machin quoi, de fournisseur, ils changeaient tout le temps. » (Christine, 34 ans, caissière)

Cette instabilité est préjudiciable au travail mais aussi au salarié : ainsi, Édouard (38 ans, ingénieur informatique) travaille pour une société de services informatiques qui le met à disposition de client. Cette mise à disposition est effectuée par un commercial dont dépend alors le salarié missionné. Les réorganisations successives déclenchées par une restructuration financière du groupe fragilisent la situation professionnelle d'Édouard :

> « J'ai dû changer de responsable au moins cinq fois sans en être toujours averti (…). Il m'est arrivé parfois de chercher à le contacter « Ah ben non c'est plus lui le responsable ! », or c'était mon responsable direct qui gérait tout ça, carrière, etc. »

Autre dimension de la dégradation ressentie des conditions de travail, la nécessité de s'adapter à de nouvelles règles, de nouvelles méthodes de travail, voire une nouvelle culture d'entreprise qui s'entrechoque à ce qui était connu jusqu'alors. Le plus souvent, c'est la « malédiction du vaincu » et la société acquéreuse impose son mode d'organisation sans toujours anticiper sur les conflits que cela va provoquer. C'est d'ailleurs une des principales causes d'échec de ces opérations financières bien documentées dans la littérature gestionnaire (Sagot-Duvauroux, 2003). En rejoignant son nouveau site, Myriam, responsable marketing, découvre ainsi le travail en *open space*, sur de « grands plateaux », « tous avec des casques » : « On s'est aperçu que la société a racheté une compétence, peut-être un chiffre d'affaires. Donc ils ne connaissaient peut-être pas très bien comment on fonctionnait. Et du coup, les règles ont commencé à changer très rapidement. Mais dans un sens elles n'étaient pas du

tout adaptées à notre métier, à ce qui faisait notre valeur ajoutée. Donc je ne me suis pas du tout retrouvée là-dedans. »

Ces salariés qui, rappelons-le, étaient tous en CDI et ont quitté leur entreprise volontairement ou non, ont vécu ces changements sur le registre de la perte, perte de position réelle ou symbolique consécutive aux réorganisations. Dans un contexte entaché d'incertitude, ces salariés expriment bien la « déstabilisation des stables » engendrée par ces restructurations et leur cortège de réorganisations. La dégradation ressentie des conditions de travail participe de cette déstabilisation, aiguisée par le sentiment que l'emploi n'est plus assuré.

1.3. Perte de sens du travail et atteinte à la santé

Pour plusieurs des salariés rencontrés, la dégradation ressentie des conditions de travail va jusqu'à questionner le sens du travail et mettre en conflit la vision que ces salariés ont de la qualité de leur travail avec celle véhiculée par la nouvelle organisation.

> « On axait beaucoup, enfin comme toute entreprise, sur les profits, les marges et quelque part ça se faisait au détriment de la qualité du travail effectué, enfin moi c'est pas comme ça que je concevais mon travail (…). » (Jean-Charles, 38 ans, chef de projet)

Les restructurations financières incarnent, probablement plus que pour tout autre changement, le fonctionnement du capitalisme financier, la course au profit pour les actionnaires et la faible importance corrélative accordée au « facteur humain ». Ces propos font écho au constat selon lequel les F&A sont devenues un des éléments de la gestion de l'entreprise par les actionnaires dont le pouvoir sur les dirigeants est ainsi accru : « le pouvoir des actionnaires leur permet à la fois d'exiger des taux de rentabilité élevés et de transférer en partie le risque lié à cette rentabilité sur les salariés » (Sagot-Duvauroux, *op. cit.*). Dans la tourmente des F&A, le sentiment d'insécurité, de perte de repères, mais aussi l'expérience concrète de la dégradation des conditions de travail, conduisent les salariés à une réflexion critique sur le fonctionnement de leur société, voire au fonctionnement de *la* société, et questionnent le sens à participer à cette « aventure » et à s'engager encore dans le travail.

> « C'est la loi de l'argent, du libéralisme pur et qui fait des dégâts, ça fait des dégâts, ça fait des dégâts dans les familles et tout (…). Au bout d'un moment, il fallait, c'est pour ça que vous ne pouvez pas rester ! Au bout d'un moment j'ai dit : "Ben c'est tout, je laisse tomber." (…) Ce qu'il [le groupe B.] veut c'est du rendement, du pognon. » (Jean)

Dans ce contexte, l'usure créée par la dégradation des conditions de travail et la perte de sens du travail rend le départ inéluctable, et même une condition de la préservation de sa santé psychique, même si cela n'est pas toujours explicitement formulé par les enquêtés eux-mêmes. La décision met parfois du temps à s'imposer et nécessite le concours d'un tiers, le médecin de famille dans le cas de Jean-Charles, le conjoint quand, dans le cas de Sylvie, le malaise retentit sur la sphère familiale.

Ainsi, ce processus qui précède la rupture est partagé par les salariés que nous avons rencontrés : une annonce brutale qui constitue un élément fort de déstabilisation de l'environnement de travail et l'amorce d'un cycle de réorganisations ; une dégradation ressentie des conditions de travail qui peut mettre en péril la santé du salarié. La situation professionnelle étant devenue insoutenable, la rupture du contrat de travail est inéluctable.

2. Le caractère contingent de la modalité juridique de la rupture

Le changement, quelle que soit sa nature, est un évènement qui entre en interaction avec les trajectoires professionnelles des salariés et qui peut, selon le moment où il se produit et les propriétés sociales des salariés, favoriser ou non leur séparation d'avec l'entreprise. Ainsi, cet événement n'est pas seulement imposé, il est aussi vécu. Et les ressources que peut mobiliser le salarié dépendent de la position de celui-ci dans l'espace social, de ses réseaux sociaux, de l'organisation dans laquelle il est pris lorsque le changement survient et de l'état des rapports de force en son sein (Denave, 2006). Ces « dynamiques configurationnelles » expliquent que face à un même changement majeur, telle qu'une restructuration financière, certains salariés restent et d'autres partent, dans des conditions variables.

Les entretiens conduits avec des salariés ayant rompu leur contrat de travail dans un contexte de restructuration financière illustrent cette variabilité[6]. La première variabilité s'exprime dans les modalités de rupture. Le licenciement pour motif économique (LME), causé par une suppression ou une modification de l'emploi faisant suite à des réorganisations liées à difficultés économiques sérieuses, mettant en jeu la sauvegarde de l'entreprise, ou encore suite à des mutations technologiques,

[6] Depuis 2008, la rupture conventionnelle a été introduite par la loi dans le Code du travail. Ainsi, « l'employeur et le salarié peuvent convenir en commun des conditions de la rupture du contrat de travail qui les lie ». Cette modalité n'existait pas encore lors de la réalisation du travail de terrain qui sert de support à cette contribution.

n'est pas le seul ni même le principal mode de séparation dans ce contexte de restructuration financière. En effet, ces restructurations affectent le bien-être de tous les travailleurs des organisations concernées. Elles agissent comme un facteur de stress, de démotivation et de moindre implication dans le travail, comme l'ont montré plusieurs travaux sur les « rescapés » des réductions d'effectifs et de plans sociaux (Bourguignon *et* 2010). La seconde variabilité s'exprime pour une même modalité de rupture : si on décèle des régularités dans le vécu des ruptures selon leur modalité juridique, la capacité à agir propre au salarié influe sur les conditions de départ et la capacité à préparer l'avenir.

La démission est l'acte par lequel un salarié met fin au contrat de travail qui le lie à son employeur. Cette décision doit résulter d'une volonté libre, non équivoque et sérieuse du salarié. Ici, les **démissionnaires** ont effectivement fait le « choix » de quitter leur emploi dans des conditions qui rendaient leur situation professionnelle intenable de leur point de vue. Ils ont toutefois attendu de trouver un autre emploi avant de rompre leur contrat ; c'était pour eux la condition d'un départ « réussi », voire du départ lui-même : « Je ne serais pas partie sans rien » est un propos qui revient dans tous les entretiens avec les démissionnaires.

Ils font état de tentatives de leur employeur pour les retenir, notamment en leur accordant satisfaction sur des revendications exprimées antérieurement au changement : passage au statut cadre pour Sylvie, augmentation de salaire pour François (42 ans, responsable commercial). Mais leur décision de partir est apparue irrévocable car le seuil de tolérance est atteint, ainsi que l'exprime Sylvie : « Je pense qu'il y avait possibilité de négocier en termes de salaire, mais à ce moment-là, ça ne suffisait plus, au point où j'en étais ça ne suffisait plus en fait. »

Ces démissionnaires ont le capital social et les diplômes adéquats pour se remettre sans (trop de) crainte sur le marché du travail et ainsi prendre l'initiative de leur départ. Néanmoins, et comme on le verra, ils n'ont pas nécessairement gagné sur tous les plans dans cette mobilité contrainte par les évènements.

Qu'en est-il des **licenciés pour motif personnel** ? Ce sont les ruptures qui ont été les plus conflictuelles pour les intéressés, et les moins « préparées ». Rappelons que les LMP sont prononcés à l'initiative de l'employeur pour un motif inhérent à la personne et/ou au comportement du salarié : inaptitude physique, incompétence ou insuffisance professionnelle, faute professionnelle. Pris dans les conflits générés par les réorganisations, le LMP est vécu comme un échec même s'il a mis un terme à une situation devenue difficilement soutenable.

Ainsi Joseph a exprimé ses difficultés face à la mobilité géographique qui lui était imposée, puis s'est indigné de l'indifférence de ses supérieurs et des conditions de travail dégradées qui lui étaient imposées au mépris de ses bons résultats. Joseph n'a pas envisagé la démission car il a cru pouvoir obtenir gain de cause en argumentant sur ses difficultés (à muter) et ainsi, conserver l'emploi auquel il tenait et dans

lequel il avait beaucoup investi (relation avec les clients, connaissance des produits…) : « J'aurais préféré que ce [ces raisons] soit mieux compris. »

Christine (34 ans, caissière) exprime le même désarroi : ne pas avoir été entendue sur son désir de rester et sur l'insoutenabilité de la situation vécue. De façon peut-être maladroite et naïve, elle a confié au directeur du magasin, en même temps que ses difficultés dans son travail, un projet professionnel alternatif alors embryonnaire, devenir assistante maternelle. Quelques semaines après ce rendez-vous, elle recevait sa lettre de licenciement :

> « Il n'a pas voulu comprendre pourquoi je m'en allais (…) On aurait eu un meilleur dialogue, peut-être que je serais restée, il m'aurait proposé quelque chose, j'aurais pu rester. »

Dans les deux cas, le motif de licenciement « pour faute » est très mal vécu par les intéressés car il nie le caractère légitime de leur souffrance et la dimension collective des conséquences des restructurations. Il fragilise l'estime de soi et il contribue à faire de cette rupture un constat d'échec. Dans ce contexte, Joseph, licencié pour « refus de mutation », est parvenu à « négocier » le paiement d'un service de *coaching* pendant un an, afin d'accompagner son « reclassement » (comme il le nomme lui-même) mais Christine, plus dépourvue de capital social, est partie avec un minimum d'indemnités. Comme l'ont remarqué avant nous Palpacuer, Seignour et Vercher (2007), les modalités de mise en œuvre du LMP varient en fonction du rapport de pouvoir entre le salarié et l'entreprise et ont tendance à renforcer les inégalités entre les salariés.

Dans ces cas de LMP, les représentants du personnel ne sont jamais cités comme des ressources ou des appuis dans la négociation de la rupture. Face à l'épreuve du licenciement (économique) sélectif, Trotzier (2006) avait relevé que les syndicats servaient de « bouc émissaire » et que « la défiance à leur égard est définitive[7] ». Ceci semble encore plus patent pour les licenciés pour motif personnel où le salarié, en dépit du contexte de restructuration, est explicitement renvoyé à une faute ou une incompétence. Dans le cas d'Antonio (34 ans, analyste programmeur) et d'Édouard, salariés missionnés par leur société de services informatiques, la présence syndicale est très faible. Ils ont donc négocié individuellement leur départ dans un secteur où le *turn over* est relativement important, surtout dans la période d'inter-contrat.

---

[7] Interrogés sur le soutien qu'ils ont pu trouver, dans ce contexte, auprès des syndicats et représentants du personnel, les licenciés tiennent des propos assez durs ou désabusés. En outre, ces salariés se sont trouvés en situation d'*exit* et n'ont pas pu faire entendre leur voix (*voice* au sens de Hirschman, 1970). Mais compte tenu du format de nos entretiens (individuel, sans possibilité d'interroger d'autres salariés de l'entreprise, et des représentants du personnel notamment), il était difficile de creuser cet aspect. Pour l'éclairer, nous renvoyons notamment à Didry C. et Jobert A. (dir.), 2010, *L'Entreprise en restructuration*, Rennes, PUR.

Employeurs et salariés ayant intérêt à ce que cette période ne s'éternise pas, les conditions de négociation étaient plutôt favorables aux salariés.

Le recours aux prud'hommes a pu être envisagé par ces salariés mais il a toujours été écarté par peur de la stigmatisation d'une telle démarche sur le marché local du travail, et par crainte d'être bloqué par une procédure longue et à l'issue incertaine. Cette possibilité n'est donc pas intervenue en faveur des salariés dans le processus de rupture de leur contrat de travail.

Le **licenciement pour motif économique** (LME) est la modalité de rupture que l'on associe le plus spontanément aux restructurations. Pourtant, comme nous venons de le voir, les départs liés aux restructurations financières prennent également d'autres formes. Ce constat va dans le sens de l'Ires affirmant même que les licenciements économiques ne constituent pas la modalité la plus fréquente, dans un contexte de restructurations, mais plutôt la « modalité ultime » d'ajustement de l'emploi (IRES, 2009). En outre, et y compris pour les LME, les ruptures de contrat de travail concernent aussi des salariés dont l'emploi n'était pas supprimé, ou même menacé, par les restructurations.

C'est le cas de Myriam qui a cherché un autre emploi (« Il était hors de question que je parte sans avoir un autre emploi derrière »), avant de saisir l'opportunité de « demander un LME » dans le temps imparti par la direction après le rachat effectif de son entreprise.

Si les postes de Claire et Yann étaient supprimés dans le cadre de la restructuration financière, d'autres propositions leur étaient faites de rester dans l'entreprise. Pour Yann, 49 ans et 21 ans d'ancienneté dans la même entreprise, cette restructuration le place à un carrefour de sa vie professionnelle. Il voit l'opportunité d'un changement de rythme, d'un changement de vie, et demande à « partir volontaire ». Le PSE constitue l'opportunité de faire le point sur sa carrière et de suivre une formation. Pour Claire, si elle « demande » également à partir dans le cadre du PSE, c'est sous l'effet de la colère et de l'écœurement des deux années qui ont précédé son départ. Cadre, 41 ans, quatorze ans d'ancienneté dans l'entreprise, elle est responsable de la communication interne de l'entreprise au moment de la restructuration financière. Elle devine que son poste est supprimé par la modification de ses objectifs annuels ; elle ne parvient cependant pas à avoir confirmation de son supérieur hiérarchique. Chargée de « rassurer » ses collègues par la voie de la communication interne, elle se sent de plus en porte-à-faux avec la direction de l'entreprise. Les conditions indemnitaires négociées par les syndicats lui ont paru très satisfaisantes et elle n'a pas cherché à demander plus, en dépit d'un rapport de pouvoir qu'elle jugeait plutôt en sa faveur. Elle a bénéficié des conseils d'un consultant dans le cadre de la cellule de reclassement ainsi que d'une formation.

Ainsi, la rupture se décide au carrefour d'une logique économique et gestionnaire (qui impose le changement) et d'une trajectoire biographique et professionnelle (qui explique le vécu du changement). Quant à la forme prise par cette rupture, elle se

dessine et se construit au cours d'un processus de désengagement : « négocier » un licenciement, accepter un plan de départs « volontaires », se mettre en faute en s'opposant, prendre la décision de démissionner… Toutefois, cette épreuve du désengagement tend à renforcer les inégalités entre les salariés selon leur position sociale et les ressources qu'ils peuvent mobiliser ; être dépourvu(e) de qualification constitue un handicap certain.

Éléments de conclusion

Au total, ces entretiens témoignent du coût social des restructurations financières, par ailleurs rarement évalué selon Sagot-Duvauroux (*op. cit.*). On voit que ce coût est minoré quand il n'est appréhendé que par les LME ou les suppressions d'emploi. Nous n'avons interrogé ici que des salariés ayant quitté leur entreprise dans ce contexte de changement organisationnel majeur. Mais la littérature sur les « rescapés » des restructurations rapporte une rupture du contrat psychologique entre l'employeur et les salariés pouvant se traduire par une baisse de l'engagement dans le travail et un moindre attachement à l'entreprise (Bourguignon, Cornolti, Fabre et Philip de Saint-Julien, 2010). Par ailleurs, l'enquête COI 2006 permet d'appréhender – sans pouvoir approfondir – le vécu au travail des salariés ayant connu une restructuration toujours en emploi. Ainsi le sentiment d'insécurité gagne significativement plus les salariés travaillant dans des entités impliquées dans ces processus de transferts de capitaux, salariés qui pourtant n'ont pas perdu leur emploi dans la période étudiée, que ceux travaillant dans des entreprises n'ayant pas traversé ces restructurations (Perez, 2011).

Si la modalité de rupture est contingente à un certain nombre de facteurs, elle n'est pas sans conséquence sur la construction d'un nouvel avenir professionnel. Comme nous l'avons vu, les démissionnaires ont pris le temps de trouver un emploi avant de faire connaître leur décision. Les licenciés économiques dans le cadre de plans sociaux (Claire, Yann) ont pu bénéficier d'un « accompagnement » leur offrant un soutien indispensable à la mise en œuvre de leur reconversion. À l'examen de leurs trajectoires professionnelles depuis la rupture de leur contrat de travail, on pourrait dire que les ruptures d'emploi non volontaires conduisent à des trajectoires plus chaotiques. Mais surtout, il paraît intéressant de relever qu'au-delà de la nouvelle situation professionnelle plus ou moins favorable, c'est le rapport au travail et à l'emploi qui a été modifié.

Le vécu de la rupture professionnelle dans un contexte de restructuration financière témoigne selon nous d'une « épreuve identitaire lourde » (Guyonvarch, 2008), quelle que soit la modalité de rupture (même si la démission – et surtout, la sortie vers un CDI – est considérée par les salariés comme une « sortie par le

haut »). Les salariés ont le sentiment d'avoir été maltraités, abusés et plusieurs ont pris de la distance avec le travail subordonné, au point de retravailler désormais comme indépendants : c'est le cas de Claire qui a opéré une véritable reconversion puisqu'elle est aujourd'hui consultante en feng shui, ou de Christine qui est devenue assistante maternelle, ou encore d'Édouard qui suit une formation d'orthophoniste au moment de notre enquête, et de Joseph qui a créé son entreprise. D'autres disent avoir changé leur rapport au travail et préférer désormais mesurer leur effort et leur implication, comme l'exprime Antonio (34 ans, analyste programmeur, six ans d'ancienneté) :

> « J'ai peut-être perdu ce qu'on appelle la culture d'entreprise… donc je serai moins enclin à faire des efforts pour mon entreprise (...) C'est frustrant, je pense que je me méfierai tout le temps. »

On peut s'interroger sur la soutenabilité de ce modèle économique dont la crise financière a rappelé à la fois la dangerosité et la vulnérabilité et qui réduit ainsi, par la mise en œuvre de changements permanents, l'implication et la coopération des salariés.

Bibliographie

Beaujolin-Bellet R. et Schmidt G. (2012), *Les Restructurations d'entreprises*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

Berton F. et Perez C. (2009), « Comment les salariés sortent-ils de l'entreprise ? Les ruptures de travail en contextes, changements organisationnels et marges de manœuvre des salariés », Rapport final pour la DARES, convention DARES-CNAM, « Post-enquête COI ».

Bourguignon R., Cornolti C., Fabre C. et Philip de Saint-Julien D. (2010), « Vingt-cinq ans de travaux consacrés aux survivants des restructurations : bilan et analyse des connaissances actionnables », *in* Beaujolin-Bellet R. et Schmidt G., *Restructurations d'entreprises : des recherches pour l'action*, Paris, Vuibert, p. 49-66.

Bunel M., Duhautois R. et Gonzalez L. (2009), « Types de fusions-acquisitions et évolution de l'emploi dans les entreprises restructurées : illustration à partir des données françaises d'entreprise (2000-2004) », *Travail et emploi*, n° 117, p. 53-66.

Campinos-Dubernet M. (2003), « Des restructurations discrètes : reconstruire l'emploi face à la mondialisation », *Travail et emploi*, n° 95, p. 41-57.

Denave S. (2006), « Les conditions individuelles et collectives des ruptures professionnelles » *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 120, p. 85-110.

Egg G. (2000) « Fusions et GRH. Les principes plus importants que les outils », *Revue française de gestion*, n° 131, p. 108-113.

Évrard K. (2003), « Prévenir les difficultés post-fusion/acquisition en utilisant la gestion de crise », *Revue française de gestion*, vol 29, n° 145, p. 41-54.

Gollac M., Guyot S. et Volkoff S. (2008), « À propos du travail soutenable », Rapport du CEE, n° 48.

Guyonvarch M. (2008), « La banalisation du licenciement dans les parcours professionnels », *Terrains et travaux*, vol. 1, n° 14, p. 149-170.

Hirschman A. (1970), *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard (trad. française 1995).

IRES (2009), *La France du travail*, Paris, Éditions de l'Atelier.

Palpacuer F., Seignour A. et Vercher C. (2007), « Sorties de cadre(s), le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme décentralisée », Paris, La Découverte, coll. « Entreprise et société ».

Perez C. (2011), “Organisational change and job separation in France: endure or escape?”, Document de travail du Centre d’économie de la Sorbonne, 2011-73.

Sagot-Duvauroux D. (2003), *Économie des fusions-acquisitions*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

Trotzier C. (2006), « Le choc du licenciement : femmes et hommes dans la tourmente », *Travail, genre et sociétés*, n° 16, p. 19-37.

Croissance économique et syndicalisation dans un contexte de mondialisation : l'exception française ?

Magali JAOUL-GRAMMARE
Isabelle TERRAZ[1]

Résumé

Dans cet article, nous questionnons le lien entre taux de croissance économique et taux de syndicalisation à partir d'une analyse en termes de causalité complétée par une analyse de simulation de choc *via* un modèle VAR. Nous montrons que dans cinq des onze pays européens considérés, la causalité va de la croissance vers le taux de syndicalisation, une baisse de la croissance ayant pu causer une baisse de l'implication syndicale. La France fait ici figure d'exception : c'est le seul pays dans lequel le taux de syndicalisation influence la croissance économique, et ce, de manière positive.

Abstract

In this paper, we analyze the relationship between the unionization rate and the economic growth. We use a causality analysis and shocks analysis with VAR model. We find that the causality goes from the growth rate to the unionization rate in five European countries considered. France bucks the trend: it is the only country in which the union density influences the economic growth, moreover in a positive way.

[1] BETA-CNRS, université de Strasbourg, jaoulgrammare@beta-cnrs.unistra.fr, terraz@unistra.fr
* Nous remercions Claude Diebolt, directeur du BETA, pour avoir initié cette collaboration et pour ses nombreuses remarques au cours de l'élaboration de ce travail de recherche. Toutes erreurs ou omissions demeurent de notre seule responsabilité.

Introduction

Depuis cinquante ans, dans un contexte de mondialisation croissante de l'économie, les systèmes productifs nationaux ont subi de profonds changements. Nouveaux modes d'organisation du travail, pression des pays industriels émergents ont pesé sur les marchés du travail des pays industrialisés. Cela s'est traduit notamment par la détérioration de la situation des moins qualifiés, que celle-ci prenne la forme d'une baisse des revenus relatifs ou d'un risque accru de chômage.

Dans ce contexte, le syndicalisme n'a pas échappé aux nombreux bouleversements du marché du travail. Alors qu'il avait connu une période faste durant les Trente Glorieuses, période d'ailleurs parfois qualifiée « d'apogée du syndicalisme[2] », le syndicalisme depuis est « en crise ». Les taux de syndicalisation régressent, en particulier depuis les chocs pétroliers (Checci et Lucifora, 2002 ; OCDE, 2004 ; Visser, 2006). Certains auteurs y voient la conséquence des changements structurels sur le marché du travail ou d'une concurrence accrue liée à la mondialisation (Dreher et Gaston, 2007). D'autres comme Bowdler et Nunziata (2007) évoquent la baisse de la croissance et le ralentissement des gains de productivité comme cause de ce recul.

Mais si le syndicalisme a pu être tributaire de la croissance, la relation entre syndicalisation et croissance peut également être inverse. En effet, les associations professionnelles, en soutenant les rémunérations, ont vraisemblablement influencé leur développement économique. C'est ainsi que les salaires, qui sont en grande partie encadrés par des dispositions négociées, vont, d'un côté, soutenir le niveau de demande globale du pays mais, en pesant sur le coût du travail, vont altérer le niveau des prix, de même que le comportement d'embauche et d'investissement des entreprises. Un niveau d'investissement plus faible pourra ensuite altérer la croissance.

Croissance et taux de syndicalisation sont ainsi susceptibles d'être liés. Notre apport dans cet article est donc résolument empirique et cherche à regrouper deux littératures qui se sont développées de façon indépendante. Nous cherchons ainsi à tester le sens de la relation entre taux de syndicalisation et taux de croissance du PIB. Pour cela, nous commençons par une revue de la littérature, suivie d'une caractérisation du mouvement syndical européen. Nous testons ensuite cette relation pour onze pays en mobilisant les outils de l'économétrie des séries temporelles et plus particulièrement la causalité et la modélisation VAR. Une dernière partie discute les résultats obtenus.

---

[2] Titre d'un ouvrage de Pigenet, Pasture et Robert (2005).

1. Taux de syndicalisation et croissance : revue de la littérature et éléments statistiques

1.1. Revue de la littérature

De nombreux articles se sont récemment attachés à expliquer la baisse de la syndicalisation. Beck et Fitzenberger (2004) soulignent une baisse du poids des secteurs traditionnellement syndiqués en Allemagne. Bryson et Gomez (2005), de même que Blanchflower (2007), documentent une baisse de l'adhésion des jeunes en Grande-Bretagne. Blanden et Machin (2003) ajoutent qu'il existe une transmission intergénérationnelle de la syndicalisation dans la mesure où les jeunes Britanniques sont d'autant plus syndiqués que leurs parents l'ont été.

Au-delà de ces analyses menées sur des pays particuliers, d'autres auteurs cherchent à appréhender des causes plus profondes de la désyndicalisation, causes pouvant avoir trait aux bouleversements profonds du système productif. Ainsi, Dreher et Gaston (2007) cherchent à tester l'impact de la mondialisation sur la baisse de l'implication syndicale. À partir d'un panel de pays, ils montrent que la mondialisation économique n'a pas eu d'effet mais que la mondialisation sociale a joué significativement sur la baisse du taux de syndicalisation. Cet effet pourrait s'expliquer par une homogénéisation de la pensée et des politiques mises en œuvre. Autre cause commune à tous les pays industrialisés, la baisse de la croissance est un argument souvent avancé. Développée notamment par Bain et Elsheik (1976), cette idée est souvent reprise dans la littérature (Wallerstein et Western, 2000). La baisse de la croissance et la baisse des gains de productivité auraient pu diminuer les gains à partager pour les syndicats et donc l'incitation à se syndiquer pour les salariés. Ce dernier argument, souvent évoqué mais non testé rigoureusement, se retrouve couramment dans la littérature sur le déclin de l'audience syndicale.

Mais la relation entre taux de syndicalisation et croissance peut également être inverse. Les études sur l'impact économique des syndicats sont nombreuses et testent par exemple la relation entre syndicalisation et chômage (Nickell et Layard, 1999 ; Nickell, Nunziata et Ochel, 2005) et, plus récemment, celle entre taux de syndicalisation et inflation (Chou, 2001 ; Daniels, Nourzad et Van Hoose, 2006 ; Bowdler et Nunziata, 2007). L'idée développée dans ces articles et testée empiriquement est qu'un taux de syndicalisation élevé pousse les salaires nominaux et réels à la hausse, ce qui tend à accroître le taux de chômage et le taux d'inflation. Mais les syndicats peuvent également modifier la dynamique de l'économie en changeant la rémunération du capital et le niveau d'investissement des entreprises,

ce qui se répercutera sur le taux de croissance. Ainsi Terraz (2009), Carmeci et Mauro (2003), Nickell et Layard (1998) trouvent un effet négatif du taux de syndicalisation sur la croissance à partir d'un panel des pays de l'OCDE.

Bien évidemment, l'influence des syndicats se module en fonction de divers éléments. Au-delà du pourcentage de salariés affiliés à une organisation, elle peut également dépendre du degré de centralisation et/ou de coordination des salaires, ou encore, du nombre de salariés couverts par des négociations collectives (OCDE, 2004 ; Aidt et Tzannatos, 2008). Nous choisissons cependant de nous focaliser sur le taux de syndicalisation et ce, pour plusieurs raisons. La littérature atteste d'un impact du taux de syndicalisation. Dans ce contexte, il nous paraît important de réexaminer son influence sur la croissance à partir d'une méthode différente. Par ailleurs, notre approche, menée pays par pays, tient compte du fait qu'un faible niveau de taux de syndicalisation n'exclut pas que les syndicats y exercent une influence importante. Nous regardons, en revanche si, au sein de chaque pays, des variations de l'implication syndicale qui pourraient traduire une assise plus importante des syndicats se répercutent sur la dynamique économique.

Enfin, notre approche se situe à la confluence de deux littératures, l'une liée aux déterminants de la syndicalisation et l'autre apparentée à l'influence économique du taux de syndicalisation. Notre objectif par la suite consiste alors à tester le sens de la causalité entre les variables de taux de syndicalisation et taux de croissance du PIB et non à tester l'influence des syndicats en général sur la dynamique économique.

1.2. Éléments statistiques

Notre période d'étude concerne la période d'après-guerre pour onze pays européens, période marquée par une hausse du PIB par tête. Selon les données de Summers et Heston actualisées en 2011[3], le taux de croissance du PIB par tête varie de 1,9 % pour la Suède à 2,9 % pour l'Autriche (tableau 1).

Les chocs pétroliers constituent la principale rupture de la croissance commune à tous les pays. Bien qu'il ait eu un impact plus important, le premier choc pétrolier n'a pas affecté de manière identique tous les pays : le Royaume-Uni et la Norvège, en tant que producteurs de pétrole, sont moins affectés que les autres pays importateurs de pétrole. Dans les autres pays, le taux de croissance moyen est en recul de près de deux points. Le second choc pétrolier semble avoir eu une influence moins importante sur l'ensemble des pays, excepté pour la Norvège.

[3] Pour l'Allemagne, les données n'étant disponibles qu'à partir de 1970, nous utilisons la base de données Maddison (2008).

Tableau 1 – Taux de croissance moyen du PIB par tête

	Période totale	Taux de croissance moyen : rupture du 1er choc pétrolier			Taux de croissance moyen : rupture du 2nd choc pétrolier		
	1956-2009*	1956-1973	1974-2009	Δ**	1956-1979	1980-2009	Δ
Autriche	2,9	4,6	2	2,6	4,3	1,8	2,5
Belgique	2,5	3,9	1,8	2,1	3,5	1,7	1,8
Danemark	2,3	3,8	1,6	2,2	3,3	1,5	1,8
Finlande	2,7	4	2,1	2	3,6	2	1,6
France	2,5	4,4	1,5	2,8	3,9	1,3	2,6
Allemagne	2,5	4,1	1,6	2,5	3,8	1,4	2,4
Italie	2,6	4,7	1,6	3,2	4,3	1,3	3
Pays Bas	2,3	3,2	1,9	1,4	3	1,8	1,3
Suède	2,1	3	1,6	1,5	2,7	1,6	1,1
R. Uni	1,9	2,3	1,8	0,5	2,1	1,8	0,2
Norvège	2,8	3,4	2,6	0,8	3,5	2,4	1,1

* 2008 pour l'Allemagne

** représente la différence entre taux de croissance moyens avant et après le choc pétrolier

Concernant le taux de syndicalisation, il apparaît très différent d'un pays à l'autre et varie en fonction des spécificités historiques et institutionnelles de chacun. Il a également fortement diminué depuis les chocs pétroliers dans les pays n'appartenant pas au système de Gand.

Pour mieux comprendre cette grande diversité des taux de syndicalisation européens, il peut être nécessaire de faire un retour en arrière, de resituer le mouvement dans une perspective historique. En effet, au XIXe siècle, les syndicats prennent des formes différentes dans les pays européens et se déclinent essentiellement selon trois modèles (Sagnes, 1995 ; Régin et Wolikow, 2002) : le modèle britannique (modèle unioniste travailliste), le modèle allemand (modèle centraliste social-démocrate) et le modèle français (syndicalisme d'action directe). En Allemagne comme en Grande-Bretagne[4], le mouvement syndical est reconnu assez tôt et entretient un lien fort avec le parti socialiste. Ces deux formes de syndicalisme ont en commun de défendre les conditions de vie des travailleurs plus que de revendiquer un modèle de société. Dans ce sens, ces syndicats sont qualifiés de réformistes. Le syndicalisme français, quant à lui, se développera en parallèle avec le mouvement politique ouvrier et entretiendra des relations conflictuelles avec lui. Il comporte à l'origine une forte dimension idéologique et se pose en opposition frontale au système capitaliste. Il se rattache en ce sens au syndicalisme

[4] En revanche, le syndicat verra le jour avant le parti travailliste en Grande-Bretagne tandis que ce sera l'inverse en Allemagne.

révolutionnaire (Sagnes, 1995). Autre ligne de scission dans le mouvement syndical, un syndicalisme chrétien[5] va se développer avec plus ou moins de succès, dans le sud de l'Europe, en Belgique, aux Pays-Bas et en Allemagne (Wolikow, 2002). À l'instar du modèle réformiste, ils revendiquent des améliorations des conditions de vie ouvrière plus que le changement du mode de production capitaliste. En définitive, le mouvement syndical apparaît donc multiple et hétérogène, pouvant être construit sur des bases laïques ou confessionnelles, réformistes ou révolutionnaires.

Cette diversité se retrouve également dans l'implication syndicale. Sur la période d'après-guerre, les taux moyens de syndicalisation issus des bases de données publiées par l'OCDE[6] (http://stats.oecd.org/) s'échelonnent de 14,6 % en France à 75,9 % en Suède (tableau 2).

Tableau 2 – Pays étudiés et période d'analyse

Pays	Période	Taux de syndicalisation moyen (%)	Taux de syndicalisation 1960 (%)	Taux de syndicalisation 2009* (%)
Allemagne	1960-2009*	30,6	34,7	18,8
Autriche		50,4	67,9	28,6
Belgique		49,8	41,5	35,2
Danemark		70,4	56,9	68,8
Finlande		64,2	31,9	69,2
France		14,6	19,7	7,6*
Italie		37,5	24,7	34,7
Pays-Bas		29,9	40	19
Suède		75,9	72,1	69,9
Royaume-Uni		38,5	40 ,4	27,3
Norvège		56,4	60	54,4

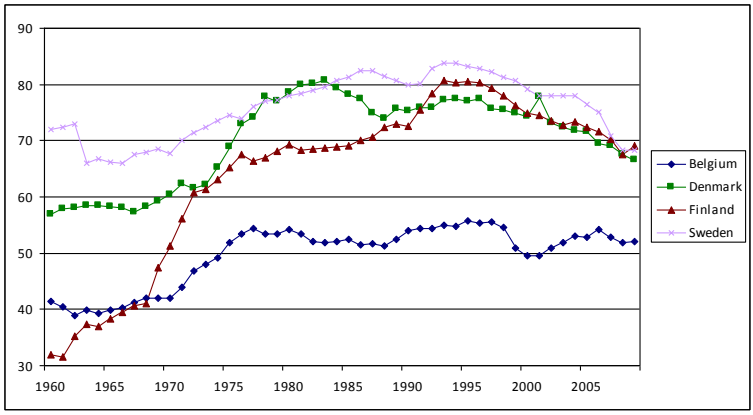
* 2008 pour la France

Ces taux culminent à des niveaux plutôt élevés durant les Trente Glorieuses. L'expansion économique, la hausse de productivité ainsi que les changements sociaux qui accompagnent cette période ont constitué des conditions favorables au développement du syndicalisme (Sagnes, 1995, p. 286).

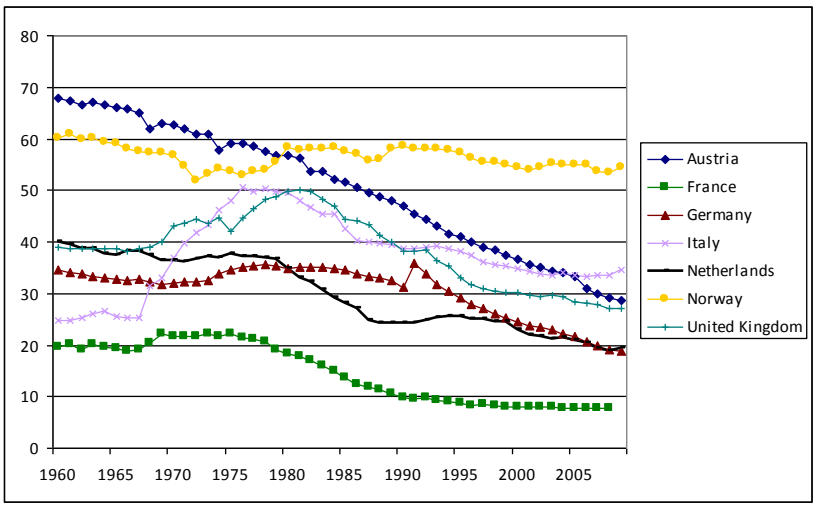
[5] Le syndicalisme chrétien va prendre son essor suite à l'encyclique papale « Rerum Novarum » de 1891 souhaitant que la défense des ouvriers ne soit pas l'apanage du mouvement socialiste.

[6] L'indicateur retenu est le taux de syndicalisation net ; il représente le ratio des travailleurs syndiqués par rapport à la force de travail qui pourrait être syndiquée.

Graphique 1 – Évolution des taux de syndicalisation : les pays du système de Gand



Graphique 2 – Évolution des taux de syndicalisation : les autres pays



La période qui suit les chocs pétroliers est plus contrastée. Dans les pays du système de Gand (Belgique, Danemark, Finlande et Suède), dans lesquels les syndicats sont impliqués et, dans une certaine mesure, conditionnent l'accès à l'indemnisation chômage, les taux de syndicalisation continuent à s'accroître dans

les années 70 (graphique 1). Dans les autres, les taux de syndicalisation vont généralement marquer le pas plus tôt (graphique 2). Le déclin de véritables « bastions du syndicalisme » tels que les secteurs des mines, de la sidérurgie et du textile ont vraisemblablement contribué à cette baisse. Ils ont été remplacés par des secteurs dans lesquels les syndicats ne sont, traditionnellement, que peu implantés (Beck et Fitzenberger, 2004 ; Bryson et Gomez, 2005). Mais c'est surtout la montée du chômage et la crise économique qui sont des facteurs traditionnellement avancés pour expliquer la baisse de l'implication des salariés dans l'action revendicative.

Taux de syndicalisation et taux de croissance sont hétérogènes et ont connu des évolutions importantes depuis la Seconde Guerre mondiale. En particulier la baisse de la croissance européenne depuis les chocs pétroliers s'est accompagnée d'un déclin de la syndicalisation dans les pays hors du système de Gand. Par la suite, nous cherchons donc à analyser s'il existe un lien entre ces deux variables et quel peut être le sens de ce lien.

2. Les relations entre syndicalisation et croissance économique

Pour appréhender la relation entre taux de syndicalisation et croissance, nous avons recours à une analyse en termes de causalité que nous complétons par une analyse de simulation de choc *via* un modèle VAR[7]. Les parties suivantes permettent d'approfondir les résultats.

2.1. Méthode et résultats

Par rapport à une modélisation classique, la modélisation VAR offre une meilleure analyse dynamique des systèmes car elle tient compte de la structure intrinsèque[8] de la série et des effets dynamiques entre les variables. Elle permet également d'envisager toutes les relations causales entre deux variables sans *a priori* sur l'exogénéité de l'une d'entre elles. La mise en évidence de relations causales entre les variables économiques permet de mieux appréhender les phénomènes économiques et favorise ainsi une meilleure mise en place d'éventuelles mesures de politique économique.

---

[7] Pour une approche détaillée de la modélisation VAR, de la causalité et de la co-intégration, cf. Jaoul (2004).

[8] Identification de la série au sein de la classification ARIMA (Box et Jenkins, 1976).

Le recours à la modélisation VAR implique au préalable la vérification de certaines hypothèses. Tout d'abord, il est nécessaire de travailler avec des variables stationnaires, c'est-à-dire des variables dont tous les moments sont invariants avec le temps. Nous utilisons pour cela le test de racine unitaire d'Elliott, Rothenberg et Stock (1996) plus robuste et puissant (Salanié, 1999) que les tests classiques de Dickey-Fuller (1979). Il faut ensuite tester la présence de relation de co-intégration et éventuellement la corriger afin d'éviter tout problème de régressions fallacieuses (Granger et Newbold, 1974[9]). Ensuite, l'analyse dynamique et l'analyse de la causalité (relation de court terme) peuvent être envisagées. Si deux approches de la causalité sont envisageables (Granger, 1969 ; Sims, 1975[10]), les résultats sont généralement identiques (Bruneau, 1996). Nous optons ici pour une approche de la causalité à la Granger (1969[11]). L'étude du signe de la relation de causalité donne une indication quant à l'évolution d'une variable lorsque des changements se produisent dans l'évolution de l'autre variable. Par la suite, ces dernières sont étudiées de manière plus approfondie par l'analyse dynamique. Pour cela, à l'aide de simulations de chocs sur les variables, il est possible de voir comment (fonction de réponse impulsionnelle) et dans quelle mesure (analyse de la variance), réagit une variable à un choc produit sur l'autre variable.

Pour l'ensemble des pays, le taux de syndicalisation est stationnarisé par un filtre aux différences premières (processus DS ; variable intégrée d'ordre 1) et le taux de croissance du PIB/tête par un écart à la tendance (processus TS), excepté pour la Suède et le Royaume-Uni pour lesquels il est stationnaire. Aucun pays n'est concerné par une éventuelle relation de co-intégration[12]. Le modèle VAR mettant en relation le taux de syndicalisation (SYNDIC) et le taux de croissance du PIB/tête (PIBTETE) s'écrit de la forme :

$$\begin{bmatrix} SYNDIC_t \\ PIBTETE_t \end{bmatrix} = [Ao] + \begin{bmatrix} A_1 & B_1 \\ C_1 & D_1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} SYNDIC_{t-1} \\ PIBTETE_{t-1} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} A_2 & B_2 \\ C_2 & D_2 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} SYNDIC_{t-2} \\ PIBTETE_{t-2} \end{bmatrix} + \ldots + \begin{bmatrix} A_p & B_p \\ C_p & D_p \end{bmatrix} \begin{bmatrix} SYNDIC_{t-p} \\ PIBTETE_{t-p} \end{bmatrix} + [\varepsilon_t] \quad (1)$$

où p est le retard optimal du modèle[13], ε_t est un résidu et Ai, Bi, Ci, Di les coefficients du modèle au retard i.

---

[9] Lorsque deux séries sont co-intégrées, la bonne qualité statistique du modèle est due au fait que les séries sont non stationnaires ; dans ce cas l'utilisation du modèle n'est pas fiable.

[10] Granger fait référence à la propagation d'impulsions déterministes semblables à des changements structurels tandis que Sims considère des impulsions stochastiques imprévisibles.

[11] Selon Granger, la variable X cause la variable Y si la prédictibilité de Y est améliorée lorsqu'on prend en compte dans l'analyse de l'information relative à X et à son passé.

[12] Une condition nécessaire de co-intégration entre 2 variables est que ces variables soient intégrées de même ordre.

[13] Il existe plusieurs critères de sélection pour déterminer le retard optimal (Akaike, 1974 ; Schwartz, 1978 ; Hannan-Quinn, 1979), basés sur la maximisation du logarithme de la fonction de log-vraisemblance. Le retard optimal du modèle est ici déterminé de manière à satisfaire le plus grand nombre de critères.

À partir de ce modèle, le test de Granger permet de voir s'il existe une relation de causalité. Pour une relation de causalité allant du PIB par tête vers la syndicalisation, le signe de cette relation est déterminé par le signe du rapport :

$$\eta_{\text{pibtete}\rightarrow\text{syndic}} = \frac{\sum_{i=1}^{p} Bi}{1-\sum_{i=1}^{p} Ai}$$

L'analyse dynamique consiste à étudier la partie résiduelle de l'équation (1).

En effet, sous forme réduite, (1) devient :

$$Y_t = Ao + \sum_{i=1}^{p} A_i Y_{t-i} + \varepsilon_t = \gamma + \sum_{i=0}^{p} M_i \varepsilon_{t-i}$$

où la seconde partie de l'équation est l'écriture dite « en moyenne mobile infinie » du modèle VAR dans laquelle Yt est le vecteur des variables en t et Mi représente la matrice des multiplicateurs d'impacts.

En d'autres termes, un choc qui affecte le résidu ε_t au temps t, va se répercuter sur toutes les valeurs futures de Y *via* Mi. La simulation des chocs permet d'analyser le sens et l'intensité de ces répercussions.

Sur l'ensemble des onze pays analysés, six pays présentent une relation de causalité entre le taux de syndicalisation et la croissance économique (annexe 1). Dans cinq d'entre eux (Allemagne, Danemark, Finlande, Norvège et Suède), la causalité va du PIB par tête vers le taux de syndicalisation. Le sixième pays, la France, est le seul pays à présenter une relation de causalité inverse[14]. Ainsi, la relation entre syndicalisation et croissance économique apparaît comme une relation de court terme. En effet, les pays concernés par ce type de relation ne présentent pas de relation de co-intégration – relation de long terme stable – entre ces deux indicateurs. Cela souligne l'importance du contexte socio-économique et institutionnel dans lequel évoluent les variables. En effet, ce sont les changements institutionnels et les modifications socio-économiques, qui vont, selon les pays et la période, conditionner l'évolution et les relations entre le taux de croissance du PIB par tête et le taux de syndicalisation.

[14] Notons toutefois qu'au seuil de 10 %, il apparaît une relation de causalité positive allant du taux de syndicalisation vers le taux de croissance du PIB/tête pour la Suède.

2.2. Influence de la croissance sur le taux de syndicalisation en Allemagne, Danemark, Finlande, Norvège et Suède

Dans près de la moitié des pays considérés, il existe une relation de causalité entre taux de croissance et taux de syndicalisation. La relation négative observée dans ces pays signifie qu'une bonne situation économique a des effets négatifs sur la syndicalisation[15] tandis qu'une mauvaise conjoncture accroît l'implication syndicale. Dans les autres pays[16], la baisse de la syndicalisation et celle de la croissance ont été deux événements concomitants sans qu'il n'y ait de relation causale entre eux. D'autres facteurs tels que la montée de l'individualisme soulignée par les sociologues, la difficulté des syndicats à s'implanter dans les secteurs d'activité en progression ou encore le changement de gouvernance au sein de l'entreprise ont pu constituer des motifs de désaffection syndicale.

En Allemagne et dans les pays nordiques, les organisations professionnelles n'occupent pas la même place. Les syndicats allemands organisent un tiers de la main-d'œuvre, tandis que les taux de syndicalisation dans le Nord de l'Europe sont parmi les plus élevés des pays développés. Par ailleurs, les taux de syndicalisation allemands ont baissé durant les quarante dernières années alors qu'ils sont restés à des niveaux plus élevés dans les pays nordiques. Les pays, en revanche, se rejoignent sur la pratique d'un syndicalisme de négociation et sur l'importance des ouvriers qualifiés dans les effectifs syndicaux. Historiquement, le syndicalisme allemand est réputé pour être un syndicalisme « consensuel », « de cogestion », est particulièrement développé dans l'industrie (Martinet, 1979 ; Armingeon *et al.*, 1981). Dans un contexte de difficultés industrielles, l'accroissement de la syndicalisation en cas de choc économique négatif peut relever d'une logique « défensive ».

Labbé et Croisat (1992), à partir d'une étude sur les syndiqués français dans les années 1980, mentionnaient qu'un motif de syndicalisation relevait d'une logique de « défense et de recours ». La personne adhère au syndicat lorsqu'elle est à la recherche d'information ou de défense, besoin qui se fera beaucoup plus sentir en cas de choc économique négatif et d'aggravation du chômage. Une période de forte croissance pourrait alors diminuer l'incitation à se syndiquer tandis que le ralentissement accroîtrait, à l'inverse, ce besoin. On peut donc penser que ce motif de syndicalisation a pu être plus prégnant dans ces pays dont les économies sont ouvertes et l'emploi soumis aux impératifs de productivité.

---

[15] Pour l'Allemagne et la Suède, lorsqu'un choc positif se produit sur le taux de croissance du PIB, le taux de syndicalisation est affecté négativement ; toutefois, cette influence est modérée (environ 25% pour l'Allemagne et 20% pour la Suède).

[16] Pour les pays n'appartenant pas au système de Gand.

3. L'exception française

Alors que les analyses sur données de panel mentionnaient un impact négatif de la syndicalisation sur le taux de croissance, la France se distingue des autres pays, dans un contexte où le pourcentage de salariés syndiqués est particulièrement faible.

Contrairement à ses voisins européens, la relation en France va du taux de syndicalisation vers la croissance économique. Le signe de la relation de causalité est positif, ce qui signifie qu'il existe une complémentarité entre ces deux variables. Une augmentation de la syndicalisation aurait donc des effets positifs sur la croissance. L'analyse des relations dynamiques et la décomposition de la variance (annexe 2) confortent ces résultats[17] et montrent que la croissance économique semble fortement conditionnée par le taux de syndicalisation.

En référence aux travaux de McCallum et Ng (1989), une explication de ces résultats pourrait être trouvée dans le type de gouvernement en place. Ces deux auteurs montraient, en effet, que la syndicalisation pouvait augmenter la croissance sous un gouvernement socialiste tandis que l'effet était négatif dans la situation inverse. Une analyse plus fine en deux sous-périodes 1954-1980 et 1981-1994, déterminées par le changement de tendance politique à la tête du gouvernement français, ne valide la relation que pour la première sous-période. On observe, en effet, une relation positive du taux de syndicalisation vers la croissance économique pour la période de politique « non socialiste » alors qu'à partir de 1981, l'analyse ne laisse apparaître aucune relation entre les deux indicateurs. L'hypothèse de ces auteurs n'est pas vérifiée dans le cas français.

Mais la France se distingue également des autres pays européens par la faiblesse de son taux de syndicalisation, actuellement le plus faible de tous les pays de l'OCDE. Historiquement, le taux de syndicalisation y a toujours été relativement bas par rapport aux autres pays européens. Si l'on remonte avant la Première Guerre mondiale, le taux de syndicalisation français était de seulement 1,9 %, pour 30 % de l'emploi industriel, loin derrière l'Allemagne (11,4 % pour 39 % de l'emploi industriel) ou la Grande-Bretagne (22,6 % pour 46 % de l'emploi industriel) (Pech, 2007). Ce taux a notamment été divisé par quatre depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Apparemment, un autre paradoxe français résiderait dans le fait que le

[17] Un choc positif sur le taux de syndicalisation a un effet positif sur la croissance économique l'année suivante qui se poursuit pendant 5 ans en s'atténuant. La décomposition de la variance permet de chiffrer cette « dépendance » : l'évolution du PIB dépend à 13% des variations de la syndicalisation alors que la syndicalisation ne dépend qu'à 4% de l'évolution de l'économie.

pourcentage de salariés syndiqués est allé en s'amenuisant alors que la loi[18] étendait les pouvoirs des syndicats (Labbé, 2000). Cette faiblesse du syndicalisme en France ne doit pas être interprétée comme une faiblesse de l'action syndicale. Les syndicats sont bien présents dans le système des relations professionnelles national, que ce soit dans leur participation à la gestion des organismes paritaires, en tant qu'interlocuteurs dans les négociations professionnelles[19], ou encore, parce qu'ils sont régulièrement consultés par le gouvernement sur les sujets relatifs aux salaires, à la formation et au marché du travail en général (Pech, 2007). Cet apparent paradoxe peut s'expliquer dans la mesure où les avantages obtenus par les syndicats par le biais des négociations collectives sont applicables à tous, syndiqués ou non-syndiqués[20]. Dans ce contexte, les salariés ne sont pas incités à supporter les coûts de l'adhésion à un syndicat alors qu'ils peuvent bénéficier des avantages négociés. Ce phénomène, connu sous le nom du paradoxe d'Olson (1966), est peut être plus présent en France qu'ailleurs. Par ailleurs, des mesures d'extension permettent au ministère du Travail d'étendre les dispositions négociées par les partenaires sociaux à des entreprises qui n'ont pas participé aux négociations.

La France occupe ainsi une position particulière au sein des pays de l'OCDE car son taux de syndicalisation est le plus faible alors que le taux de couverture syndicale, soit le pourcentage des salariés couverts par des négociations collectives, est l'un des plus élevés des pays industrialisés (OCDE, 2004). En outre, les syndicats français n'offrent pas de services spécifiques à leurs membres comme le font par exemple les syndicats des pays du système de Gand, ce qui affaiblit encore plus l'incitation à adhérer. Cependant, en dépit de la faiblesse du pourcentage de syndiqués français, il semble avoir influencé la croissance économique du lendemain de la Seconde Guerre mondiale jusqu'à la fin des années 1970.

---

[18] La loi du 27 décembre 1968 reconnaît la section syndicale au sein de l'entreprise. Les lois Auroux de 1982 instaurent, parmi de nombreuses autres dispositions, l'obligation annuelle de négocier sur les salaires, la durée et l'organisation du travail.

[19] En 1966, cinq confédérations (CGT, CFDT, FO, CFTC, CGC) sont déclarées représentatives nationalement et donc aptes à négocier au nom des salariés dans les négociations collectives. Ce critère a été modifié par la loi du 20 août 2008. Elle conditionne la représentativité des syndicats à leurs résultats aux élections professionnelles.

[20] Ceci n'est pas l'apanage de la France. Il est également illégal de discriminer entre syndiqués et non-syndiqués en Espagne.

Conclusion

Notre objectif a consisté à examiner, dans un contexte de mondialisation croissante, la relation entre taux de syndicalisation et dynamique économique pour voir si les syndicats, dans toute leur diversité historique, influencent la dynamique de l'économie ou si la causalité n'est pas inverse, la croissance ayant modifié l'adhésion syndicale.

Dans cinq des pays étudiés, la causalité va de la croissance vers le taux de syndicalisation. La relation négative observée peut relever d'une syndicalisation « défensive » dans ces pays soumis à une contrainte extérieure importante. La France, quant à elle, se singularise car elle est le seul pays pour lequel l'implication syndicale a joué sur la dynamique économique et ce, de manière positive. Dans les autres pays, l'implication syndicale n'entretient pas de relation causale avec la croissance. Baisse de la croissance et désyndicalisation ont constitué des événements concomitants.

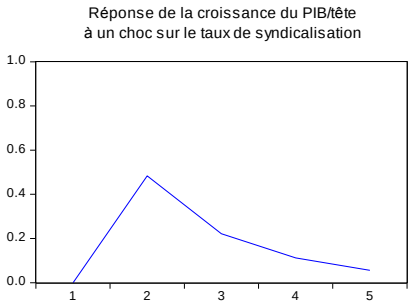
Une première piste de recherche pourrait consister à chercher des liens plus complexes entre les indicateurs de pouvoir syndical et la croissance. Par ailleurs, un modèle de croissance spécifique au cas français, prenant notamment en compte les particularités de son syndicalisme, pourrait certainement nous éclairer sur la complexité des relations entre syndicalisation et croissance économique en France.

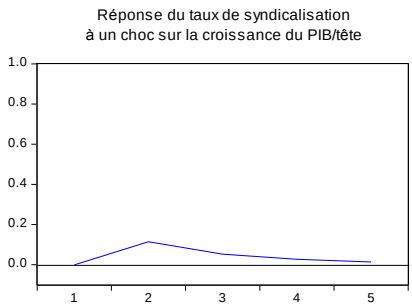
Annexe 1 – Analyse de la causalité par pays (seuil de significativité de 5 %)

Pays	Période	Relation(s)	Signe
Allemagne	1960-2008	PIB/tête → Syndic	-
France		Syndic → PIB/tête	+
Autriche	1960-2009		
Belgique			
Danemark		PIB/tête → Syndic	-
Finlande		PIB/tête → Syndic	-
Italie			
Pays-Bas			
Suède		PIB/tête → Syndic Syndic → PIB/tête (seuil de 10%)	- +
Royaume-Uni			
Norvège		PIB/tête → Syndic	-

Annexe 2 - fonction de réponses impulsionnelles et décomposition de la variance pour la France

Fonction de réponses impulsionnelles





Décomposition de la variance

Décomposition de la variance de la syndicalisation			
Période	S.E.	SYND	PIB/tête
1	0,6	100	0
2		96,6	3,4
3		96	3,4
4		95,9	4,1
5		95,9	4,1
Décomposition de la variance du PIB/tête			
Période	S.E.	SYND	PIB/tête
1	1,4	0	100
2	1,5	11	89
3		12,9	87,1
4		13,4	86,6
5		13,5	86,5

Bibliographie

Akaike H. (1974), “A new look at the statistical model identification”, *IEEE, Transactions on Automatic Control*, vol. 19, p. 716-723.

Armingeon K. *et al*. (1981), *Les Syndicats européens et la crise*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.

Beck M. et Fitzenberger B. (2004), “Changes in union membership over time: a panel data analysis for West Germany”, *Labour*, vol. 18, n° 3, p. 329-362.

Bowdler C. et Nunziata L. (2007), “Trade union density and inflation performance: evidence from OECD panel data”, *Economica*, vol. 74, n° 293, p. 135-159.

Box G.E.P. et Jenkins G.M. (1976), *Time Series Analysis, Forecasting and Control*, San Francisco, Holden Day.

Bruneau C. (1996), « Analyse économétrique de la causalité : un bilan de la littérature », *Revue d’économie politique*, vol. 106, n° 3, p. 323-353.

Bryson A. et Gomez R. (2005), “Why have workers stopped joining unions? The rise in never-membership in Britain”, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 43, n° 1, p. 67-92.

Carmeci G. et Mauro L. (2003), “Imperfect labor market and convergence: theory and evidence for some OECD countries”, *Journal of Policy Modelling*, vol. 25, n° 8, p. 837-856.

Chou Y.K. (2001), “The effect of collective bargaining and central bank independence on inflation and unemployment”, University of Melbourne, *Research Paper Series*.

Daniels J.P., Nourzad F. et Van Hoose D. (2006), “Openness, centralized wage bargaining and inflation”, *European Journal of Political Economy*, vol. 22, n° 4, p. 969-988.

Dickey D.A et Fuller W.A. (1979), “Distribution of the estimators for autoregressive time series with unit root”, *Journal of the American Statistical Association*, vol. 74, n° 366, p. 427-431.

Dreher A. et Gaston N. (2007), “Has globalisation really had no effect on unions?”, *Kyklos*, vol. 60, n° 2, p. 165-186.

Elliott G., Rothenberg T.J. et Stock J.H. (1996), “Efficient tests for an autoregressive Unit Root”, *Econometrica*, vol. 64, p. 813-836.

Granger C. (1969), “Investigating causal relationship between econometric methods and cross spectral methods”, *Econometrica*, vol. 37, p. 424-439.

Hannan E.J. et Quinn B.G. (1979), “The determination of the order of an autoregression”, *Journal of the Royal Statistical Society*, vol. 41, p. 190-195.

Jaoul M. (2004), *Économie de l’enseignement supérieur en France. Une analyse cliométrique*, thèse de doctorat, université Montpellier-I.

Johansen S. (1988), “Statistical analysis of co-integration vectors”, *Journal of Economic Dynamics and Control*, vol. 12, p. 231-254.

Labbé D. (1996), *Syndicats et syndiqués en France depuis 1945*, Paris, L’Harmattan.

Labbé D. et Croisat M. (1992), *La Fin des syndicats ?*, Paris, L’Harmattan.

McCallum J. et Ng I. (1989), “Trade unions, economics growth and politics”, *Journal of Industrial Relations*, vol. 31, n° 3, p. 372-384.

Maddison A. (2008), *Statistics on World Population, GDP and Per-Capita GDP*, http://www.ggdc.net/maddison/

Martinet G. (1979), *Sept syndicalismes : Grande-Bretagne, RFA, Suède, Italie, France, États-Unis, Japon, L’Histoire immédiate*, Paris, Seuil.

Nickell S. et Layard R. (1999), “Labour market institutions and labour market performance”, *Handbook of Labor Economics*.

Nickell S., Nunziata L. et Ochel W. (2005), “Unemployment in the OECD since the 1960s: what do we know?”, *Economic Journal*, vol. 115, p. 1-27.

Olson M. (1978), *Logique de l’action collective*, Paris, PUF.

OCDE (2004), « La fixation des salariés : aspects institutionnels et résultats », *Perspectives de l’emploi*, p. 140-199.

Pech T. (2007), http://www.laviedesidees.fr/Le-syndicalisme-a-l-epreuve-du.html.

Régin T. et Wolikow S. (2002), *Les Syndicalismes en Europe : à l’épreuve de l’histoire*, Paris, Institut CGT d’histoire sociale, Syllepse.

Schwartz G. (1978), “Estimating the dimension of a model”, *The Annals of Statistics*, vol. 6, p. 461-464.

Sims C. (1980), “Macroeconomics and reality”, *Econometrica*, vol. 48, p. 1-48.

Salanié B. (1999), « Guide pratique des séries non-stationnaires », *Économie et prévision*, vol. 137, p. 119-141.

Sagnes J. (1995), *Histoire du syndicalisme dans le monde. Des origines à nos jours*, Toulouse, Privat.

Terraz I. (2009), « Négociations salariales et croissance : une application empirique aux pays de l'OCDE après la Seconde Guerre mondiale », *Économies et Sociétés*, n° 40, n° 5, p. 833-856.

Visser J. (2006), "Union membership statistics in 24 countries", *Monthly Labor Review*, vol. 129, n° 1.

Wallerstein M. et Western, B. (2000). "Unions in decline? What has changed and why", *Annual Review of Political Science*, vol. 3, p. 355-77.

Qualité de l'emploi
et transformations organisationnelles

Does the organization mission matter for low-skilled worker integration?

Olivier BROLIS[1], Marthe NYSSENS[2]

Résumé

Les organisations d'économie sociale sont de plus en plus amenées à rentrer en concurrence avec les entreprises privées à but lucratif. Cette constatation est notamment due à l'émergence d'un mode de régulation quasi marchand au sein du secteur des services à la personne. Dans un tel contexte, il est essentiel de savoir si la mission d'une organisation peut influer sur l'intégration professionnelle des travailleurs, et tout particulièrement en ce qui concerne les moins qualifiés d'entre eux. Nous utilisons la littérature économique afin de comparer les organisations d'économie sociale et les organisations à but lucratif dans le but de déterminer si leurs spécificités les incitent à développer une intégration professionnelle différenciée. Cette revue de la littérature montre que les valeurs sociales soutenues par la mission des organisations d'économie sociale attireraient les travailleurs les plus intrinsèquement motivés, ce qui peut induire une plus grande satisfaction au travail et des salaires plus faibles. Deuxièmement, les structures organisationnelles mises en œuvre par les organisations sociales seraient sensiblement différentes, puisque ces structures doivent être adaptées à la mission de l'organisation et aux motivations des travailleurs.

Abstract

Social Organizations are increasingly led to enter into competition with For-Profit Organizations, notably by the emergence of quasi-markets which are generally composed of low-skilled workers. In such context, we need to know if the mission of the organization has an impact on employment integration, and more particularly for low-skilled workers. This article uses the economic literature in order to compare social and for-profit organization about the employment integration of their low-skilled workers. This literature review has highlighted the specificities of social organizations which may influence employment integration. First, it is showed that the social values sustained by the mission of social organizations could be a source

[1] IMAQ/CIRTES, université catholique de Louvain-la-Neuve, Belgium.
[2] IMAQ/CIRTES, université catholique de Louvain-la-Neuve, Belgium.

of intrinsic motivation that may imply a higher satisfaction at work and lower wages. Secondly, the organizational structure implemented by social organizations should be slightly different since these structures have to be adapted to the mission of the organization and workers motivations.

Introduction

Social cohesion and workers' professional integration are seen as closely related to each other in contemporary European societies. The Lisbon agenda set by the European Union emphasizes that an active policy for employment is one of the key dimensions of social cohesion. In reaction, major changes have affected the international institutional context of public regulation in recent decades. In particular, there is an evolution from a tutelary regulation model (authorization of certain types of providers, in general non-profit) to a quasi-market regulation form. This evolution is mainly marked in the field of human services sector, where usually we found low-skilled workers (Henry *et al*., 2009). The main feature of the quasi-market form of regulation is the introduction of competition between different types of providers, whether for-profit organizations or non-profit. Public and social organizations are then increasingly exposed to the competition of for-profit organizations (FPO). However, these organizations have different missions: if the goal of FPO is to maximize profit, public and social organizations pursue social objectives.

Meanwhile, the unemployment rate remained high in the EU, up 10% in 2012 (source: Eurostat, figures from April 2012), and although the employment rate has tended to increase over the last decade, this finding would be mainly due to the creation of precarious and non-standard jobs (Castel, 2009). With the Europe 2020 strategy, the EU re-opens the debate about employment. In this institutional context, the research question of the role of the organization's mission on employment integration appears as a central issue, particularly for low-skilled workers.

Following Paugam & Zhou (2007), employment integration is defined by two dimensions: one is the employment security, which refers to the characteristics of the employment contract; the second is the quality of job tasks, which covers the characteristics of the job itself. Hence, employment integration is not only the result of institutional mechanisms. Practices and other organizational characteristics may also play a role in determining who has access and how to professional integration. In an institutional context, the practices of human resources in the field of recruitment, selection, training and evaluation but also in the organization of work and level of working hours will shape the employment integration of each worker (Gallie, 2007; Leblanc *et al*., 2001; Paugam & Zhou, 2007).

We will therefore conduct a comparative approach between social organization and FPO using the economic literature in order to know if they offer differentiated employment integration to their low-skilled workers. If the economic literature focuses on the characteristics of social organizations over other types of organizations, and that many questions of comparative analysis have already been discussed (in terms of efficiency, of trust in the relations with consumers, etc.), the question of employment integration is at the heart of recent works (Henry *et al*., 2009; Leete, 2006; Petrella *et al*., 2010). The question of the links between the mission of the organization and employment integration of low-skilled workers is then crucial, not only for practical reasons, but for theory.

Before beginning this review of the literature, it is important to be familiar with the concept of social economy and Non-Profit Organization (NPO). The literature, when it is of European origin, defined the third sector as the set of non-capitalist organizations that include associations and foundations as well as cooperatives and mutual companies. They cannot have as first goal the maximization of profit to reward stakeholders and are characterized by the search for economic democracy that can lead to worker participation in the management of the company. Most organizations that meet these criteria may belong to several schools of thought which are very close. For this work, we will call them social organizations, but we could just as easily call them third sector organizations or social enterprises. When it is of Anglo-Saxon origin, the literature captures the third sector as Non-Profit Organizations (NPO) which may not redistribute profits at all. This conception of the third sector excludes the cooperatives since they can redistribute some of their profits to their members (Defourny et *al*., 2009). For this work, we will rely on both literatures (NPO and cooperative) since our empirical field will include the two types of organizations. Future observations might bring us to establish a distinction in our conclusions for each type of organization studied.

The literature has identified three main reasons for which social organizations should offer differentiated employment integration to their workers than FPO. First, their workers seem to have specific motivations in comparison with their counterpart in FPO; they are intrinsically motivated (section 2). Second, the social character of their mission should lead them to established incentives structures adapted to this kind of mission (section 3.1). And finally, social organizations seem to share some common principles, like the democratic decision making process, which are not present in FPO (section 3.2). All these theories and their potential impact on employment integration will be discussed and adapted to the particular case of low-skilled workers. The conclusions of this article will be subject to further empirical studies in order to determine whether the differences identified theoretically between these two types of organizations are effective in the low-skilled workers case and whether they have an influence on their employment integration.

1. Workers' motivations

From the motivation theories developed in psychology, economists have taken the distinction between intrinsic and extrinsic motivation. The concept of intrinsic motivation is not completely stabilized (Deci & Ryan, 1985) and the border between the two types of motivation is not always clear. For this article, we will use the following definition mobilized by several studies in economics (Benz, 2005; Besley & Ghatak, 2005; Frey, 1997b): intrinsic motivation comes from the enjoyment of the work itself, from the pleasure of undertaking activities, by the desire to get involved in the production of quality goods or services and by the desire to promote the ideas supported by the mission of the organization. By contrast, an activity that is performed to obtain a positive outcome (e.g. wage) or for the avoidance of negative consequences (e.g. to avoid a reprimand), is said to be extrinsically motivated (Frey 2000). Several studies have shown that most workers have both types of motivations but they give them different level of importance (Frank, 1996; Rosenberg, 1957).

1.1. Intrinsic motivation, satisfaction and wages

According to economic literature, people working in the third sector are usually intrinsically motivated by the mission of their organization (Benz, 2005; Narcy, 2009; Yeung, 2004, etc.). Since the mission of these organizations is not to maximize the profit but is rather to reach some social aims, it would meet the intrinsic motivations of workers and therefore constitute an additional source of satisfaction for them (Frey & Goette, 1999). Lanfranchi & Narcy (2008) distinguish two types of intrinsic motivation that may be particularly present within social organization: the moral motivation and oblational motivation. The moral motivation is similar to the concept of engagement. Guided by this type of motivation, some workers are willing to engage in activities they believe as socially useful. Oblational motivation results from the pleasure that some workers may experience in their work when they can perform acts of generosity toward others.

The assumption that people who are working in social organizations are intrinsically motivated by the mission of their organization is supported by the massive presence of volunteers in this sector (Degli Antoni & Giacomo 2009). Recent empirical researches have also shown that for the same work, the social mission of an organization could encourage the intrinsic motivation of workers, provided that the mission is in accordance with the workers values (Devaro & Brookshire, 2007). Following this reasoning, Lanfranchi & Narcy (2008), Leete (2000), Frank (1996) and many others postulated that when tasks are identical in a

given job in different organizations, workers being in social organizations would be more satisfied from their job than their counterpart in FPO. Hence, worker satisfaction would be greater, all things being equal, in organizations characterized by a social mission.

However, the presence of intrinsically motivated workers could also have some impact on the wages. Indeed, if workers in the Social Economy are more motivated, all things being equal, they should therefore be willing to provide greater effort at work (Leete, 2000; Frey & Jegen, 2001). Following this argument, Preston has developed in 1989 the "labor donation" theory which say that if workers of social organizations are more satisfied from their jobs all things being equal, they should be willing to provide, for lower monetary incentives, an effort at least equivalent than workers earning higher wages in FPO. Organizations with a social mission would thus be able to offer lower wages to their workers, thus affecting negatively job quality.

Empirical studies have generally confirmed that the satisfaction of workers in social organizations is often higher, even with lower earnings (Benz, 2005; Borzaga & Depedri, 2005; Mirvis, 1992). Light (2002) went even further by showing that workers of social organizations were more satisfied than their counterparts even when they were facing lower wages, a lack of resources and a heavier workload. Social organizations have therefore the potential to obtain a monetary benefit from the intrinsic motivation of their workers.

Social organizations have legitimate reasons to offer lower wages to their workers, even if they do not maximize their profit. Frey (1997a) noted that if intrinsic motivation is valuable to an organization, it is also expensive and fragile. Organizations of the Social Economy should not only spend resources to carefully select the most intrinsically motivated workers but also to find ways to maintain their motivation at the highest level over time (see point 2.3). According to Valentinov (2007) and Borzaga & Tortia (2006), this possible cut in labor costs and the presence of more satisfied workers are the main forces of social organizations in order to compete in a market, and thus to exist on it.

The empirical literature is divided over the presence of lower wages in social organizations. Indeed, if some empirical works validate this assumption (Frank, 1996; Preston, 1989; Weisbrod, 1983), the studies conducted by Devaro & Brookshire (2007), Leete (2000) and Ruhm & Borkoski (2003) could not prove the existence of a "wage penalty" to the detriment of workers being in social organizations and Mocan & Teikin (2003) surprisingly found that social organizations offered higher wages in the area of child care.

1.2. Adaptation of the organizational structure to workers' motivation

We have now to consider that if workers' motivations have an impact on their satisfaction, they can also affect the nature of the organizational structure of their respective organizations.

It is now accepted in the literature that workers usually do not value only the monetary aspects of their jobs and that they may have heterogeneous preferences (Borzaga & Tortia, 2006; Frank, 1996; Rosenberg, 1957). In the case of social organizations, various studies have shown that they attract the most intrinsically motivated workers and that these workers have very specific preferences. Such workers would first see their work as a way to earn a living and support his family but they give less importance on wages and career opportunities than average workers (Borzaga & Tortia, 2006). However, they would generally give greater importance to their involvement in the process, to the improvement of their human capital (Menchik & Weisbrod, 1987) and to their relationships with all the shareholders (Prouteau & Wolff, 2004; Meier & Stutzer, 2008) because they want to find a fulfilling job at both personal and relational level.

It is quite clear that social organizations have some interest to offer what is called "an intrinsically motivated workplace" (Benz, 2005) which would develop organizational practices adapted to the motivations of their workers. In this way, these organizations are likely to increase the probability of attracting the most intrinsically motivated workers while strengthening their motivations. Indeed, intrinsic motivation is fragile and slightly declining over time if you do not pay attention to it (if someone is motivated to work in an association for its social mission and if the job given to him is an administrative work without much apparent interest, it is very likely that he does not realize the importance of his work in the mission success, and his motivation will, in all likelihood, fade over time).

Benz (2005) and Leete (2000) believe that such a place of work should be characterized by a high degree of autonomy, variety and creativity of the tasks, ethical values like fair wages, recognition of the work and a greater perception by workers of their influence on their work. We emphasize that most of these job characteristics were identified as essential to maintain and support intrinsic motivation (Deci & Ryan, 2000).

A number of empirical researches have confirmed the presence of specificities in the organizational structure of social organizations. Studies by Benz (2005) and Mosca *et al.* (2007) conclude that if the third sector workers are more satisfied with their jobs than their counterparts, it is also due to the presence of non-monetary benefits. Lanfranchi & Narcy (2008) and Borzaga & Tortia (2006) show that greater autonomy, less repetitive work, professional development opportunities, recognition of their contribution and the nature of the work are the main reasons why workers

organizations of Social Economy are more satisfied. Mirvis & Hackett (1983) also showed empirically that these workers have access to more autonomy, greater variety of tasks, and higher influence on their work than their counterparts. We can then hypothesize that social organizations develop specific organizational practices in response to the motivation of their workers and in consequence, may offer different employment integration than the FPO.

In conclusion, social organizations attract intrinsically motivated workers who will have some influences on the employment integration within those organizations. On the one hand, the mission of social organization would support intrinsic motivation of their workers and thus increase their satisfaction; but this may lead Social Organization to offer lower wages On the other hand, the specific motivations of these workers would encourage social organizations to develop an adapted organizational structure. These organizations can be seen as complex structures of intrinsic and extrinsic incentives that are intended to attract workers who are not primarily motivated by monetary compensation (Bacchiega & Borzaga, 2003).

1.3. What about low-skilled workers?

Now that we identified the presence of intrinsically motivated workers in Social organization and their potential impact on the employment integration within these structures, we must have to know whether the previous arguments remain relevant for the very particular case of low-skilled workers. Indeed, we have decided to focus our analysis on the so-called vulnerable workers because it is the public which is primarily affected by the issue of employment integration.

The issue is delicate: Is it relevant to consider that low-skilled people who work in organizations of the social economy have different motivations than their counterparts? We are invited to be cautious at least for two reasons.

First, it should be noted that low-skilled workers are usually in a precarious situation on the labor market. They should then value above all the monetary aspects of the remuneration. Indeed, the arguments of decreasing marginal utility tell us that less money someone owns, the higher will be the value he accords to it. Following this reasoning, even low-skilled workers who are the most intrinsically motivated by the social mission of their organization would be willing to sacrifice only an insignificant part of their wages to satisfy their intrinsic motivations. Hence, the labor donation theory seems no longer to apply with respect to such low-skilled workers.

We can also have some doubt on the ability of the mission of social organizations to intrinsically motivate the low-skilled workers. Indeed, the task assigned to low-skilled workers would generally be too far from the mission of the organization in order to generate additional satisfaction (Devaro & Brookshire, 2007). Hence, the

social organizations would have much difficulty to support the intrinsic motivation of such workers. Henry *et al*. (2009) have even suggested an informational problem based on a study conducted in the quasi-voucher market services in Belgium: They emit the possibility that low-skilled workers do not know precisely the type of organization where they work or have worked.

All these arguments lead us to believe that social organizations attract low-skilled workers with motivations that have nothing specific. There workers would therefore no longer consider as more intrinsically motivated than their counterparts. We have also to note that the problem of the employability of low-skilled workers may be a central theme for some social organization, and then they could have to face with marginalized workers who are rejected by the other organizations. This type of situation could be very problematic at the corporate level and should lead to many additional costs.

This suggests that all theories discussed at the first part of this article do not apply in respect of low-skilled workers. However, we will see that the mission of social organizations may influence the employment integration regardless any specificities in the motivation of their workers.

2. The mission of the organizations

So far we have tried to distinguish social organizations and FPO about their employment integration on the basis of workers motivations. However, as we just have seen, we believe that low-skilled workers attracted by social organizations do not show any specificity in their motivations. The question is now to know if social organizations may develop particular employment integration even without the presence of intrinsically motivated workers. We will see that this is more than likely.

2.1. The impact of the mission of the organization on the incentives structures

It is well known that the missions of FPO differ from the mission of social organizations, even if these organizations may have the same activity within the same market. If the mission of the first is clearly to maximize profit, there exist a multitude of missions in the field of social economy. We can speak about solidarity finance or sustainable development organizations or those dealing with issues of unemployment, housing, health, North-South inequality, etc. If social organizations could therefore have very different missions, they have a common denominator since they all have a social purpose.

Borzaga & Tortia (2006) highlight that if organizations cannot do without individual initiatives, the values supported by the mission of the organization should influence the preferences and behavior of the workers. The greater the correspondence between individual preferences and the desired organizational behavior, the higher is the probability of survival and development of the organization. Hence, any kind of organizations have interest to develop incentives structure with the primary purpose to encourage workers to make efforts in line with the mission of the company. In other words, the aim is to develop incentives that motivate them to act in line with the objectives of the organization even if there is asymmetry of information i.e. even in cases where the employer cannot monitor the employee (Fehr & Schmidt, 2001). Borzaga & Tortia (2006) show that according to the mission of the organization, different combinations of incentives[3] can be used to reduce the risk from information asymmetry and opportunistic behavior. Since the mission of organizations of the Social Economy and the FPO differ, we can expect that their incentives structures will not be identical.

Thus, since the aim of FPO is to maximize the profit, they would favor the use of monetary incentives linked to financial performance of the organization, such as bonuses or other compensation on performance (Devaro & Brookshire, 2007). By contrast, social organizations have to use others incentives than the monetary one if they want to have workers who are concerned about the social character of the mission. In other words, they must try to encourage their workers to be intrinsically motivated by using non-monetary incentives.

However, as mentioned above, the social organizations do not have all the same mission, which means they should not have the same incentives structures. For example, social organizations whose mission is the improvement of employability of low-skilled workers should be focused on training and support, while home services organizations should give more importance to the relational aspects.

This theoretical analysis leads us to assume that the incentives structures implemented by organizations with a social mission should significantly differ from those of private for-profit organizations. This type of contrast meets the key scientific debate regarding the potential influence of the mission of the organization on the employment integration of their low-skilled workers.

[3] Borzaga & Tortia (2006) ranked incentives into four categories: economic (salary, bonuses, advancement and career opportunities), extrinsic (job security, working hours compatible with the needs and work environment...), relational and procedural (autonomy, variety and creativity of the work...).

2.2. The specificities of the Social Economy sector

The organizations belonging to the Social Economy sector share some common principles that may have direct and indirect impact on the employment integration within these structures regardless to the will to motivate their workers.

First, social organizations are not subject to the imperative of profitability. This should allow them to adopt a less reactive behavior to the changes in economic conditions and therefore have a longer term vision of their relationship with their workers. In other words, the Social Economy organizations would be able to offer greater job security to their members.

Secondly, we can also talk about the democratic decision-making (one person, one vote) which is a very important principle in the Social Economy sector (see Defourny *et al*., 2009). It would allow workers to have a real influence on the quality of their jobs, provided of course that they are present (or at least represented) at the board of directors. This is for example the case of cooperatives. And finally, the principle of the primacy of people and work over capital in the distribution of income could result in practices such as the distribution of surpluses in the form of rebates, reserves for investment, better pay and working conditions, etc.

This implies that some aspects of the employment integration are valued for themselves in social organizations.

2.3. What about the low-skilled workers?

The argument of the impact of the mission on the incentives structure is still true in the case of low-skilled workers. Indeed, organizations have to establish an incentives structure in line with their mission regardless the type of worker.

However, as mentioned above, low-skilled workers are usually confined to few meaningful tasks implying that it will be difficult to awaken their intrinsic motivations. Some incentives, such as autonomy, should be also used with extreme caution. In fact, confer a degree of autonomy of low-skilled workers may lead them to feel completely left out rather than motivate them.

Conclusion

This article has highlighted that social organizations have some reasons to offer differentiated employment integration to their low-skilled workers than For-Profit Organizations. Our review of the economic literature has first showed that workers of social organizations are usually intrinsically motivated by the mission of their organization. The satisfaction of these workers would therefore be higher, other things being equal, and that would allow social organizations to provide lower wages than those proposed in the FPO. Social organizations would also tend to adapt their incentives structure to meet the specific motivations of their workers, which is a second source of differentiation from For-Profit Organizations. However, we assume in this article that these theories are not adapted to the specific case of low-skilled workers because such workers seem not intrinsically motivated by the mission of their organization and their motivations do not appear to be specific.

Nevertheless, we have shown that social organizations may develop specific employment integration, even if their low-skilled workers are not intrinsically motivated. Indeed, the literature has shown that the nature of the incentives structure of an organization depends on the mission of this organization. As a result, the incentives structures implemented by organizations with a social mission should significantly be different from those of private For-Profit Organizations. This type of contrast meets the key scientific debate regarding the potential influence of the mission of the organization on the employment integration of their low-skilled workers since the characteristics of the quality of the job refer to the incentives structure. This theoretical analysis has also highlighted that some principles shared by social organizations, like the democratic decision process, could have a direct or indirect impact on the employment integration within these structures.

Future empirical studies have to be conducted within the framework of quasi-market in order to test whether the specificities of social organizations identified in this article are verified in the case of low-skilled workers. In a second step, it will attempt to assess the impact of these disparities with FPO on the employment integration of low-skilled workers.

References

Bacchiega A. & Borzaga C. (2001), "Social enterprise as incentive structures", *in* Borzaga C. & Defourny J. (eds.), *The Emergence of Social Enterprises*, London, Routledge, p. 273-295.

Bacchiega A. & Borzaga C. (2003), "The economics of the third sector: toward a more comprehensive approach", *in* Anheier H.K. & Ben-Ner A. (eds.), *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approaches*, Dordrecht, Kluwer Academic/Plenum, p. 27-48.

Ben-Ner A. & Ren T. (2009), "Does organization ownership matter? Structure and performance in for profit, non-profit and local government nursing homes", Working Paper, Carlson School of Management, University of Minnesota.

Benz M. (2005), "Not for the profit, but for the satisfaction? Evidence on worker well-being in non-profit firms", *Kyklos*, vol. 58, n° 2, p. 155-176.

Besley T. & Ghatak M. (2005), "Competition and incentives with motivated agents", *American Economic Review*, vol. 95, n° 3, p. 616-636.

Borzaga C. (2009), "Does it make a difference working for social cooperatives in Italy?", *in* Amin A. (ed.), *The Social Economy, International Perspectives on Economic Solidarity*, London, Zed Books, p. 82-114.

Borzaga C. & Depedri S. (2005), "Interpersonal relations and job satisfaction: some empirical results in social and community care services", *in* Gui B. & Sudgen R. (eds.), *Economics and Social Interaction: Accounting for Interpersonal Relations*, Cambridge (UK), Cambridge University Press, p. 132-153.

Borzaga C. & Tortia E. (2006), "Worker motivations, job satisfaction and loyalty in public and non-profit social services", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, n° 2, p. 225-248.

Castel R. (2009), *La Montée des incertitudes*, Paris, Le Seuil.

Deci E.L. & Ryan R.M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York, Plenum Press.

Deci E.L. & Ryan R.M. (2006), *The Handbook of Self-Determination Research*, Rochester, University of Rochester Press.

Defourny J., Develtere P., Fonteneau B. & Nyssens M. (2009), *The Worldwide Making of the Social Economy: Innovations and Changes*, Den Haag, Acco Leuven.

Degli Antoni G. (2009), “Intrinsic vs. extrinsic motivations to volunteer and social capital formation”, *Kyklos*, vol. 62, n° 3, p. 359-370.

Devaro J. & Brookshire D. (2007), “Promotions and incentives in NPO and FPO”, *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 60, n° 3, p. 311-339.

Fehr E. & Schmidt K.M. (2001), *Theories of Fairness and Reciprocity. Evidence and Economic Applications*, Working Paper series ISSN 1424-0459, n° 20, Zurich, University of Zurich, Institute for Empirical Research in Economics.

Frank R.H. (1996), “What price the moral high ground?”, *Southern Economic Journal*, vol. 63, p. 1-17.

Frey B.S. (1997a), *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, Cheltenham, Edward Elgar.

Frey B.S. (1997b), “On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation”, *International Journal of Industrial Organization*, vol. 15, n° 4, p. 427-439.

Frey B.S. (2000), “Motivation and human behaviour, risk, trust and welfare”, *in* Taylor-Gooby P. (ed.), London, MacMillan, p. 31-50.

Frey B.S. & Goette L. (1999), *Does Pay Motivate Volunteers?*, Unpublished Manuscript, University of Zurich, Institute for Empirical Research in Economics.

Frey B.S. & Jegen R. (2001), “Motivation crowding theory: a survey of empirical evidence”, Working Paper n° 26, Zurich, University of Zurich, Institute for Empirical Research in Economics.

Frey B.S. & Stutzer A. (2002), *Happiness and Economics*, Princeton and Oxford, Princeton University Press.

Gallie D. (2007), *Employment Regimes and the Quality of Work*, Oxford, Oxford University Press.

Henry A., Nassaut S., Defourny J. & Nyssens M. (2009), *Économie plurielle et régulation publique : le quasi-marché des titres-services en Belgique*, Gand, Academia Press.

Kendall J., Knapp M. & Forder J. (2006), “Social care and the non-profit sector in the Western developed world”, *in* Powell W. & Steinberg R. (eds.), *The Non-Profit Handbook, A Research Handbook*, New Haven and London, Yale University Press, p. 415-431.

Lanfranchi J. & Narcy M. (2008), « Différence de satisfaction dans l’emploi entre secteurs à but lucratif et à but non lucratif : le rôle joué par les caractéristiques

d'emploi », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 79, n° 2, p. 323-368.

Le Blanc P.M., de Jonge J., de Rijk A.E. & Schaufeli W.B. (2001), "Well-being of intensive care nurses (WEBIC): a job analytic approach", *Journal of Advanced Nursing*, vol. 6, n° 3, p. 460-470.

Leete L. (2000), "Wage equity and employee motivation in non-profit and for-profit organizations", *Journal of Economic Behavior and Organizations*, vol. 43, n° 4, p. 423-446.

Leete L. (2001), "Whither the non-profit wage differential? Estimates from the 1990 census", *Journal of Labor Economics*, vol. 19, n° 1, p. 136-170.

Leete L. (2006), "Work in the non-profit sector", *in* Powell W. & Steinberg R. (eds.), *The Non-Profit Handbook, A Research Handbook*, New Haven and London, Yale University Press, p. 159-179.

Le Grand J. & Bartlett W. (1993), *Quasi-Markets and Social Policy*, London, MacMillan.

Light P.C. (2002), "The content of their character: the state of the non-profit workforce", *The Non-profit Quarterly*, vol. 9, n° 3, p. 6-16.

Meier S. & Stutzer A. (2008), "Is volunteering rewarding in itself?", *Economica*, vol. 75, n° 297, p. 39-59.

Menchik P.L. & Weisbrod B.A. (1987), "Voluntary labor supply", *Journal of Public Economics*, vol. 32, p. 159-183.

Mirvis P.H. (1992), "The quality of employment in the non-profit sector: an update on employee attitudes in non-profit versus business and government", *Non-profit Management and Leadership*, vol. 3, n° 1, p. 23-41.

Mocan H.N. & Teikin E. (2003), "Non-profit sector and part-time work: an analysis of employer-employee matched data of childcare workers", *Review of Economics and Statistics*, vol. 85, p. 38-50.

Mosca M., Musella M. & Pastore F. (2007), "Relational goods, monitoring and non-pecuniary compensation in the non-profit sector: the case of the Italian social services", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 78, p. 57-86.

Narcy M. (2009), « Les salariés du secteur associatif sont-ils davantage intrinsèquement motivés que ceux du secteur privé ? », *Économie et prévision*, n° 188, p. 81-99.

Paugam S. & Zhou Y. (2007), "Job insecurity", *in* Gallie D. (ed.), *Employment Regimes and the Quality of Work*, Oxford, Oxford University Press, p. 179-204.

Pelletier L.G. & Vallerand R.J. (1996), “Supervisors’ beliefs and subordinates’ intrinsic motivation: a behavioral confirmation analysis”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 71, n° 2, p. 331-340.

Petrella F., Maisonnasse J., Melnik E. & Richez-Battesti N. (2010), « Quelle qualité de l’emploi dans l’économie sociale et solidaire ? Une perspective plurielle », *Conférence LEST-CNRS*, Marseille, novembre.

Preston A.E. (1989), “The non-profit worker in a for-profit world”, *Journal of Labor Economics*, vol. 7, n° 4, p. 438-463.

Prouteau L. & Wolff F.C. (2004), “Relational goods and associational participation”, *Annals of Public & Cooperative Economics*, vol. 75, n° 3, p. 431-463.

Rosenberg M. (1957), *Occupations and Values*, Glencoe, Ill, The Free Press.

Ruhm C.J. & Borkoski C. (2003), “Compensation in the non-profit sector”, *Journal of Human Resources*, vol. 38, n° 1, p. 992-1021.

Ryan R.M. & Deci E.L. (2000), “The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior”, *Psychology Inquiry*, vol. 11, n° 4, p. 227-268.

Schepers C., De Gieter S., Pepermans R., Du Bois C., Caers R. & Jegers M. (2009), “A cross-sector comparison of motivation-related concepts in for-profit and not-for-profit service”, *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly Online*, vol. 40, n° 2, p. 296-317.

Tortia E.C. (2008), “Worker well-being and perceived fairness: survey-based findings from Italy”, *The Journal of Socio-Economics*, vol. 37, n° 5, p. 2080-2094.

Valentinov V. (2007), “The property right approach to NPO”, *Public Organization Review*, vol. 7, p. 41-55.

Weisbrod B.A. (1983), “Non-profits and proprietary sector behaviour: wage differentials among lawyers”, *Journal of Labor Economics*, vol. 1, p. 246-263.

Weisbrood B.A. (1988), *The Non-Profit Economy*, Cambridge, Harvard University Press.

Yeung A.B. (2004), “The Octagon Model of volunteer motivation: results of a phenomenological analysis”, *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 15, n° 1, p. 21-46.

Associations d'aide à domicile : quelle « soutenabilité » pour un service de care ?

Annie DUSSUET[1]

Résumé

En France, les associations d'aide à domicile ont élaboré un modèle de service de *care* intermédiaire entre un modèle professionnel et un modèle domestique. On évalue ici le caractère soutenable de ce modèle, à travers les modes de reconnaissance du travail qu'il permet. On montre ainsi le rôle clé de la qualification dans les processus de reconnaissance du travail, puis combien les spécificités du *care* s'opposent à ces critères de reconnaissance du travail dans la sphère publique, tout en soulignant les risques que fait courir aux salariées[2] le mode domestique de service. On conclut sur les difficultés que rencontrent actuellement les organisations associatives dans la mise en œuvre de leur modèle intermédiaire de service dans un contexte de rationalisation des dépenses publiques utilisant des critères d'objectivation du travail ; mais on note aussi leur ambivalence, leur caractère non lucratif pouvant les inciter à développer le modèle domestique de *care*.

Abstract

In France, home care associations have developed a care model, intermediate between a professional model and a domestic model. This paper evaluates the sustainability of this model, through the modes of work recognition that it permits. The key role of the qualification in recognition of the work is shown, and how the specificities of care work are opposed to the criteria for recognition of work in the public sphere, while highlighting the risks posed to employees by domestic service model. We conclude on the current challenges facing the associative organizations in the implementation of their intermediate model of service in a context of limited

[1] Sociologue, MCU HDR, Centre nantais de sociologie (CENS) EA 3260,
UFR de sociologie - université de Nantes, France. annie.dussuet@univ-nantes.fr

[2] On utilise dans ce texte le féminin pour souligner le fait que la quasi-totalité des salariés du secteur sont des femmes.

public funding, pointing out how their role is ambiguous, as their non-profit character can encourage them to develop the domestic care model.

Introduction

Les associations d'aide à domicile sont en France des acteurs historiques de la prise en charge des personnes dépendantes. Pourtant, dans la période actuelle où cette question de la dépendance est érigée en problème national, nombre d'entre elles sont confrontées à des problèmes de financement, qui remettent en cause les modalités de production de leurs services. On peut donc s'interroger sur le caractère, soutenable ou non, du modèle de service promu par ces associations. En effet, si celui-ci permet une certaine reconnaissance sociale de la réalité du travail, plutôt favorable à la stabilisation des salariées dans l'emploi, et donc indispensable à la dimension sociale de la soutenabilité, il suppose aussi un mode de financement prenant en compte les spécificités de ce travail, contradictoire avec le mouvement de « rationalisation » des dépenses de protection sociale en cours.

De façon générale, on peut distinguer dans les sociétés occidentales contemporaines deux modalités distinctes du travail de service. D'une part, dans la sphère privée[3], les services sont le plus souvent des « services rendus », échangés entre proches de façon informelle sur le mode du don. Ils n'ont alors pas de valeur économique et le travail effectué, souvent par des femmes, pour les réaliser n'est pas reconnu comme tel. D'autre part, dans la sphère publique, des services sont « produits », soit par des travailleurs exerçant une « profession libérale », soit par des travailleurs salariés. Dans ces deux derniers cas, le travail acquiert une certaine reconnaissance à travers la rémunération reçue. Toutefois, même lorsqu'ils sont ainsi échangés sous forme marchande, les services restent difficiles à évaluer. Delaunay et Gadrey (1987) analysent cette difficulté comme résultant de l'existence d'un « rapport social de service » qui lie entre eux consommateur et producteur de services et qui contribue à déterminer les caractéristiques du service. La « valeur reconnue » au travail réalisé dépend aussi des caractéristiques de ce rapport social de service.

Lorsque le travail de service est, comme dans l'aide à domicile, réalisé sous forme salariée dans l'espace privé domestique, sa reconnaissance est rendue plus difficile par le brouillage des cadres et l'incertitude quant au rapport social de service dans

[3] La distinction « sphère privée/sphère publique » est utilisée ici en référence à la partition établie dans les sociétés occidentales depuis le XVIIIe siècle entre des systèmes normatifs différents applicables dans ces deux cadres. La sphère privée constitue ainsi le cadre de la vie familiale et, plus largement de toutes les interactions définies comme « privées » ; d'autres règles d'action sont au contraire observées dans le cadre de la « sphère publique ».

lequel il est effectué. C'est pourquoi on s'intéressera ici au modèle de service rencontré dans les associations d'aide à domicile. À partir de plusieurs recherches empiriques[4], achevées et en cours, on montrera les spécificités de ce modèle. On le caractérisera comme intermédiaire entre un type désigné comme « domestique » qui conduit à des emplois précaires faute de reconnaissance comme travail des tâches réalisées pour « prendre soin » (*care*) et un type « professionnel » qui, fondant la reconnaissance sur l'objectivation du travail, a l'inconvénient de laisser dans l'ombre les spécificités du *care* et, par là, de le dévaloriser, tout en donnant peu de place à la singularité des situations des personnes aidées.

On s'interrogera ainsi sur la possibilité d'une pérennisation de ce modèle de service, valorisant le *care* dans la sphère publique, dans une période de développement des « services à la personne » sur le mode marchand. Mais on montrera aussi combien les alternatives « domestique » et « professionnelle » apparaissent « insoutenables » si l'on inclut dans la définition de la soutenabilité à la fois la question du maintien dans l'emploi des salariées du secteur jusqu'à un âge avancé et celle de la réponse ajustée aux besoins en matière de services d'une population vieillissante.

1. Le modèle associatif de service comme reconnaissance du travail de *care*

Les enquêtes par entretiens (Dussuet, 2005 ; Doniol-Shaw *et al.*, 2007 ; Dussuet et Noguès, 2008) auprès d'intervenantes à domicile permettent d'établir leur position paradoxale. Il s'agit pour elles de réaliser dans la sphère privée d'autrui un service qui pourrait dans d'autres circonstances être rendu par un proche, mais pour lequel elles sont pour leur part rémunérées. Alors même qu'il s'agit dans tous les cas de travail salarié, on peut ainsi mettre en évidence plusieurs modèles[5] du travail de service dans les organisations d'aide à domicile aux personnes âgées : à un extrême,

[4] On s'efforce dans cet article de réaliser une synthèse des résultats obtenus dans plusieurs enquêtes conduites entre 1997 et 2012, procédant par analyse documentaire et entretiens auprès de responsables de structures, essentiellement associatives, et de salariées occupant différents types de postes. Ces enquêtes ont permis de recueillir divers types de données, en particulier sur les conditions du travail, l'organisation des services, les stratégies de développement face à des politiques publiques nationales déclinées de façon très diverses au niveau local.

[5] Ces modèles sont des types idéaux : les structures observées se rangent sur un continuum qui va du « professionnel » au « domestique », sans que l'on puisse strictement quantifier la part de chaque modèle. Tout au plus peut-on souligner que les services mandataires sont plus souvent proches du pôle domestique, alors que les structures plus spécialisées dans l'aide médicalisée aux personnes dépendantes sont plus proches du pôle professionnel. Mais on peut trouver des exceptions dans l'un ou l'autre sens.

le service est défini par les principes « publics » du monde « professionnel », à l'autre par ceux de la « sphère privée » se référant à l'espace domestique. Au sein du secteur associatif, on peut distinguer un troisième modèle, intermédiaire, en ce qu'il tente de combiner des caractéristiques issues des deux sphères, publique et privée, et par là, permet une certaine reconnaissance du travail de *care*.

1.1. Modèles « domestique » et « professionnel » du travail salarié de service

Dans le modèle « professionnel », le service est défini en extériorité vis-à-vis de la relation interpersonnelle entre l'intervenante et le bénéficiaire du service, parfois même, mais pas toujours, par une prescription médicale, ou à travers le diagnostic d'un travailleur social. Le service est alors en quelque sorte, et même s'il est bien sûr adapté en fonction de l'utilisateur, « construit par l'offre » : c'est le monde « public » qui pénètre, par l'intermédiaire de ce service, dans l'espace privé du domicile, imposant ainsi ses principes et ses règles de fonctionnement. Au contraire quand le service est de type « domestique », aucune définition précise n'en est élaborée en dehors de la relation salariée/utilisateur ; il est alors construit « par la demande », ceci impliquant une adaptation, un ajustement au coup par coup, donc une forte personnalisation. Ce sont alors les logiques d'ordre privé qui prédominent.

L'opposition entre ces deux modèles se cristallise dans l'alternative à laquelle sont confrontées les salariées intervenant à domicile concernant leur engagement dans le travail et le type de reconnaissance qu'elles peuvent en attendre.

Dans le modèle « domestique » de service, à défaut de référence extérieure, c'est le service tel qu'il pourrait être rendu par la femme du foyer qui définit implicitement la norme de qualité. Pour les salariées, il faudrait donc s'y substituer le plus exactement possible, en s'ajustant à la demande, exprimée ou non. Cela signifie l'adoption dans le travail salarié de cette posture de *care*, de « souci d'autrui », souvent prise sur le mode de l'évidence dans la sphère privée et qui les engage de façon personnelle dans leur tâche. Mais, dans une activité salariée, cette posture sème le doute sur la réalité du travail : les gestes effectués ne sont-ils pas guidés simplement par les liens avec la personne aidée, s'agit-il bien de travail ? Les savoir-faire sont alors confondus avec une manifestation de la « personnalité » et des sentiments nés de liens interpersonnels. La reconnaissance du travail est minimale et le processus de construction d'une qualification rendu quasi impossible. Les salariées sont donc faiblement rémunérées en même temps que leurs conditions d'emploi (horaires, durée travaillée, déplacements) se dégradent par rapport aux normes communément admises dans la sphère publique pour le travail salarié.

Dans le modèle public, caractérisé par l'objectivation du travail, le mode de reconnaissance est assuré à travers les règles de la sphère publique, et plus

précisément à travers l'institution d'une grille de qualification et de rémunération, ce qui débouche sur des emplois moins précaires. Le service délivré, défini « par l'offre », est désigné comme « professionnel » ; les protagonistes reconnaissent alors que « n'importe qui ne peut pas produire ce service », qu'il nécessite de détenir des compétences spécifiques. Le travail effectué par les salariées, quelle qu'en soit la nature concrète, bénéficie de ce fait d'une certaine reconnaissance de qualification. Mais, dans les services à domicile, celle-ci reste de peu d'importance car les dimensions objectivables du travail se réduisent à des composantes matérielles des plus triviales : nettoyer, assister les personnes dans des gestes de la vie quotidienne. Or c'est justement l'objectivation de leurs gestes par les professionnels qui leur permet la distinction d'avec les profanes. E. Hughes explique ainsi comment les difficultés vécues sur le mode le plus intime par ceux qui recourent à leurs services doivent être regardées avec une certaine froideur par les professionnels pour signifier leur professionnalisme. Dans la sphère publique où ils agissent, leur « professionnalité » repose sur leur capacité à dépersonnaliser même les situations de crise les plus aiguës, afin d'élaborer des routines qui leur permettent d'accroître leur efficacité : « la compétence même [du professionnel] vient de ce qu'il a eu à traiter des milliers de cas semblables à celui que le client aimerait considérer comme unique » (Hughes, 1996, p. 85). Les dimensions subjectives, pourtant tout aussi essentielles au travail, sont alors occultées, les gestes techniques étant seuls à même de fournir une reconnaissance d'ordre « public ».

Ainsi, forgé dans la sphère publique, ce registre « professionnel » du service a l'inconvénient de minimiser les dimensions subjectives du travail réalisé par les intervenantes. Cette situation paraît donc sans issue : d'une part, à la fois pour trouver du sens à leur travail et fournir un service de qualité, les salariées doivent s'engager personnellement dans leur tâche ; mais d'autre part cet engagement obère le processus de reconnaissance sociale de leur travail et partant, les maintient dans des situations d'emploi précaire. La question posée est alors de savoir si un engagement subjectif de type « professionnel » est envisageable, s'il est possible de construire une professionnalité alternative pour ces « travaux de femme ». C'est la voie dans laquelle se sont engagées certaines organisations associatives.

1.2. Un modèle intermédiaire dans le secteur associatif : quelle reconnaissance du travail ?

Dans certaines associations d'aide à domicile, la définition du service est en effet négociée entre l'utilisateur du service et l'organisation prestataire qui joue alors un rôle médiateur. À la différence du modèle domestique de service qui considère que procurer un service d'aide consiste simplement à se conformer à la demande et à répondre à des besoins préexistants, mais en s'écartant aussi du modèle

professionnel dans lequel le service est en quelque sorte imposé à l'utilisateur, une négociation préalable à l'installation du service est engagée. Au cours d'une visite au domicile des personnes aidées les besoins d'aide sont inventoriés en même temps que sont présentées les contraintes liées à l'organisation du service : horaires, rythme, limites de compétence des salariées, outils nécessaires. L'offre de service n'est donc pas figée et comporte des marges d'ajustement. Elle débouche en général sur une proposition de contrat de service, signé par les deux parties. La définition du service prend ainsi l'allure d'un compromis entre les modes « domestique » et « professionnel ».

Diverses procédures tendant à objectiver le travail, permettent de le distancier du modèle domestique en le rendant visible (Dussuet et Noguès, 2008) et en limitant par là l'engagement de la salariée. On peut citer l'explicitation du travail à travers divers types d'écrits à destination des différentes parties prenantes, une formation institutionnalisée et, plus généralement, l'organisation de temps et de lieux de mise en débat du travail qui a pour effet de rendre visibles et légitimes des tâches jusque-là occultées, contribuant à les dénaturaliser en même temps qu'à construire une identité professionnelle des travailleuses.

Pour autant, la question du type de reconnaissance que reçoit alors le travail reste ouverte. On peut se référer à l'analyse des luttes sociales pour la reconnaissance par Axel Honneth pour trouver quelques clés de compréhension. Honneth distingue trois formes de reconnaissance, auxquelles sont associées *a contrario* trois formes de mépris (Honneth, 2002). La première[6] forme de reconnaissance est l'amour : la recevoir permet d'acquérir une « confiance en soi » permettant l'autoconstruction comme individu autonome. La seconde, le droit, est une forme de reconnaissance réciproque, construite dans l'interaction, et débouche sur le « respect de soi ». Enfin, la solidarité est une « estime sociale » donnant accès à « l'estime de soi ». Elle est reçue « en référence à la contribution apportée à la réalisation des fins poursuivies par la société » (Honneth, 2002 [1992], p. 149). Honneth opère surtout une distinction importante entre les sociétés traditionnelles où « l'honneur social » est lié à la position hiérarchique occupée, et les sociétés modernes, théâtre de luttes pour imposer une échelle de valeurs, jamais établie une fois pour toutes. Dans cette perspective, on voit que si la reconnaissance par l'amour, que l'on peut effectivement trouver dans la sphère privée, semble indispensable à la construction comme individu, elle ne constitue pas une forme suffisante au-delà, dans la sphère publique, pour acquérir une position reconnue par la société globale. Celle-ci nécessite une « estime sociale » qui ne peut être obtenue que lorsque la contribution apportée est jugée effective par l'ensemble social.

Dans la sphère publique, le signe de cette estime est fourni par la rémunération, elle-même déterminée par la reconnaissance d'une « qualification » et la question est

[6] En termes chronologiques aussi, puisque c'est la première forme de reconnaissance que reçoit l'enfant.

de savoir si le modèle intermédiaire de service que l'on peut trouver dans les associations permet une reconnaissance du travail, sur ce mode de l'estime sociale.

2. Une reconnaissance du *care* dans la sphère publique ? la question clé de la qualification

Le travail réalisé par les intervenantes à domicile a en effet pour caractéristique de se matérialiser par des gestes très ordinaires, qui pourraient, dans un autre contexte, être effectués par des proches, souvent qualifiés d'« aidants naturels » : tâches ménagères, « accompagnement », « aide », ou plus banalement encore « simple présence ». On peut les rassembler sous le vocable de « prendre soin », en anglais care, par opposition au *cure*. Comment le modèle associatif de service permet-il de prendre en compte ces particularités et autorise-t-il l'accès à une forme de reconnaissance alternative à l'amour ?

2.1. L'amour, une reconnaissance de la « gratuité » dans la sphère privée

Dans l'espace privé, la gratuité du travail effectué, irrationnelle si l'on retient les critères de la sphère publique, se comprend pourtant, à travers une autre logique, celle du don. Conformément à celle-ci, lorsque les femmes effectuent du travail domestique, elles ne réclament pas de prestation en retour, mais escomptent plutôt une consolidation des liens familiaux. En niant que les sentiments, l'amour, conjugal, maternel ou filial aient une force suffisante pour provoquer le don, toute comptabilité serait une menace pour la pérennité de ces liens (Bloch et Buisson, 1991). Dans ce contexte, il y a donc une impossibilité à nommer les tâches réalisées comme travail : cela reviendrait à les dénaturer, à en trahir le sens.

Pour les intervenantes à domicile, ces mêmes processus de négation du travail jouent également, malgré leur position de salariée. Parce que le service à réaliser, « prendre soin », engage un « souci de l'autre », il oblige implicitement les salariées à un travail spécifique de gestion des relations et des sentiments. Il leur faut d'une part tenir compte des sentiments éprouvés par les personnes destinataires du service, en les orientant dans un sens qui permette sa bonne exécution, d'autre part modifier leurs propres émotions afin de les rendre compatibles avec le travail à réaliser. Ce jeu sur les « règles de sentiment » (Hochschild, 2002) est à la fois indispensable à la qualité du service, et largement invisible, car incorporé comme une dimension de leur personnalité par les salariées. Il s'agit pourtant d'un travail à part entière, qui nécessite des savoir-faire spécifiques. Il est même d'autant plus délicat que ces

services, effectués comme travail salarié, sont aussi une intrusion dans l'espace privé des bénéficiaires. Ainsi, d'un côté, la personnalisation des services engage les relations sur un mode proche de la sphère privée : les usagers livrant parfois des détails habituellement réservés à l'entourage familial, qui semblent autoriser les salariées à des réactions spontanées, d'ordre privé. Mais, d'un autre côté, les attentes des personnes aidées ne correspondent pas toujours à ce mode de relations. La confusion avec le mode privé de gestion des sentiments peut alors conduire les salariées dans une impasse : découvrant trop facilement leur intimité personnelle, elles en deviennent peu fiables aux yeux des personnes aidées, tandis qu'elles-mêmes ne reçoivent pas la reconnaissance affective attendue. Les règles de sentiment diffèrent en effet de celles qui devraient être observées dans une situation d'interaction privée : les aides à domicile n'étant ni les épouses, ni les filles de ceux qu'elles assistent dans leur vie quotidienne, elles ne doivent pas mettre en jeu leurs émotions sur le même mode que ces femmes « du » foyer. Même si beaucoup d'aides à domicile disent avoir l'impression de « faire partie de la famille » des personnes aidées, elles ne peuvent en attendre une reconnaissance sous forme d'amour.

Ainsi, la seule forme de reconnaissance accessible à des intervenantes à domicile salariées ne peut provenir que de la valeur de leur contribution, ce qui nécessite de rendre visible cette contribution.

2.2. La nature du *care* et le dilemme de la qualification

Or, la nature même du *care* rend difficile cette objectivation des tâches réalisées. Le *care* est en effet fondamentalement et indissociablement un travail et une posture. Il ne peut se suffire d'une succession de gestes prédéterminés et normés. Il suppose la mise en œuvre d'un « souci de l'autre » qui amène à tout instant à modifier le cours du travail. Comme l'écrit Pascale Molinier, « le *care* définit conjointement certaines activités ainsi que l'intelligence mobilisée par leur réalisation » ; de plus, elle souligne que « pour être efficace, le travail de *care* doit s'effacer comme travail ; de son invisibilité dépend son succès » (Molinier, 2005, p. 302 et 303). De ce fait, il est imperceptible à un observateur extérieur, qui peut même parfois tirer des interprétations erronées de ce qu'il voit (Benelli et Modak, 2010). Le *care* est pourtant un travail, souvent épuisant physiquement, qui ne peut être résumé à de simples « activités relationnelles » et les compétences nécessaires pour le réaliser ne peuvent être ramenées à du « savoir-être » : « les aspects matériels et techniques ne peuvent pas être totalement déconnectés des dimensions relationnelles de la prise en charge (et vice versa) » (Cresson et Gadrey, 2004, p. 32).

Cette nécessaire globalité du *care* est contradictoire avec le système de reconnaissance de la valeur du travail construit pour le travail salarié à partir du monde industriel et qui hiérarchise les tâches en plus ou moins qualifiées. Ici, la description objective des tâches réalisées ne fait rien apparaître que d'ordinaire. C'est pourtant à travers les gestes triviaux du travail domestique que les intervenantes à domicile manifestent, ou non, leur efficacité dans la préservation de l'autonomie et de la santé des personnes dont elles s'occupent. Ainsi, par exemple, faire le ménage peut être compris comme constituant en soi une « aide à la personne », tout particulièrement quand il s'agit de « faire avec » des personnes physiquement ou mentalement diminuées : cela complique la tâche et prend plus de temps. Faire le ménage nécessite alors des compétences spécifiques qui ont peu à voir avec les techniques de balayage.

Ces constats ont été opérés de longue date par la plupart des associations d'aide à domicile, dont beaucoup de responsables refusaient d'embaucher « n'importe qui », considérant que les intervenantes à domicile devaient être « qualifiées ». Ce sont elles qui ont négocié avec les syndicats de salariés la création, en 1988, d'un diplôme, le Cafad (Certificat d'aptitude à la fonction d'aide à domicile). Toutefois, celui-ci ne pouvant être obtenu que par la formation continue, supposait donc de commencer dans le métier sans formation spécifique, laissant ainsi planer le doute sur la réalité des apprentissages nécessaires. De plus, l'avantage salarial obtenu pour les diplômées a très rapidement été annulé par l'inflation et les augmentations du niveau du SMIC. Enfin, la promotion du secteur comme « gisement d'emplois » non qualifiés dans la même période a fini d'annuler la dynamique de reconnaissance dont ce diplôme pouvait être porteur. C'est pourquoi l'accord de branche signé en 2002, qui créait quatre niveaux de qualifications[7] pour les intervenantes à domicile, en même temps qu'était institué un diplôme d'État spécifique, le DEAVS (Diplôme d'État d'auxiliaire de vie sociale), pouvait paraître prometteur. Même s'il conservait un accès à la position d'intervenante à domicile pour des personnes sans formation, il esquissait une ébauche de parcours promotionnel dans le secteur. Mais, là encore, les interventions des pouvoirs publics à travers les deux plans Borloo de développement des « services aux personnes » ont contribué à brouiller les distinctions entre ces catégories.

Mais il faut souligner aussi que la mission d'« aide » qui est confiée aux intervenantes s'accommode difficilement de la division des tâches inhérente à la hiérarchie des qualifications. Toutes les salariées disent en entretien comment elles sont amenées à franchir les limites que leur assigne ce découpage. Soit, pour les moins qualifiées, en effectuant des tâches qui, en principe, dépassent leurs compétences mais qu'elles ont appris à faire « sur le tas ». Soit, pour les plus

[7] Le niveau A, accessible sans formation particulière ; B, pour les titulaires de BEP avec mention complémentaire ; C, pour les titulaires du DEAVS (diplôme de niveau V) ; D, pour les titulaires du diplôme de TISF (Technicien de l'intervention sociale et familiale), de niveau IV.

qualifiées, en exécutant des tâches en complément, telles le simple nettoyage, que « n'importe qui pourrait faire », donc « inférieures » à leur niveau de qualification, mais qu'elles effectuent malgré tout, pour répondre à l'urgence. Elles soulignent qu'elles ne peuvent se désintéresser des conditions matérielles de vie des personnes qu'elles ont à aider, même si cela les amène à transgresser les limites de leurs attributions. La plupart insistent sur l'impossibilité de diviser un travail à envisager dans sa globalité, fustigeant au passage celles qui se dérobent aux tâches de ménage les plus pénibles. Pourtant ce refus de se plier à la division du travail, commune dans la sphère publique pour le travail salarié, comporte des risques de fragilisation de la reconnaissance de qualification obtenue. Les transgressions remettent en cause la légitimité de cette construction : si une employée à domicile, niveau A, peut faire sans dommage le travail d'une AVS, voire d'une aide-soignante, comment justifier, dans une période de tension sur les coûts, la rémunération plus élevée de ces dernières catégories ?

Confrontées à ces difficultés, les organisations associatives s'efforcent en général de maintenir une définition du travail d'intervention à domicile qui tienne compte de la vulnérabilité plus ou moins importante des personnes à aider, en envoyant plutôt des salariées plus qualifiées s'occuper des cas les plus lourds. Mais le contexte de plus en plus concurrentiel dans lequel elles sont placées tend à limiter leurs marges d'autonomie à cet égard. La réussite de leurs tentatives de promotion d'une nouvelle forme de professionnalité qui prendrait en compte les spécificités liées à l'exercice de ce travail de service personnalisé est ainsi suspendue à la capacité de ces organisations à faire reconnaître par les différentes institutions qui financent les interventions à domicile leur rôle essentiel de médiation et de régulation du service.

3. Qualifier le *care* ? une nécessité pour un modèle de *care* soutenable

Pour tous ces travaux de *care*, la formation et le diplôme qui la sanctionne constituent donc un enjeu essentiel, au-delà des connaissances acquises, parce qu'ils permettent une objectivation des savoir-faire effectivement mis en œuvre. À la condition d'un rapport de forces favorable, cette activité de service pourrait alors être réservée à celles qui en sont titulaires, leur ouvrant une reconnaissance d'ordre « public » de leurs compétences comme « qualification », avec de meilleures conditions d'emploi. Mais dans la dernière décennie, on a plutôt vu resurgir des processus de négation du travail, qui dégradent la soutenabilité du modèle associatif de l'aide à domicile, soit faute du cadre de définition du service qui en permet une reconnaissance publique, soit du fait du désengagement des pouvoirs publics qui remet en cause la qualification.

3.1. Des risques du modèle domestique de service

Parce qu'il permet une reconnaissance d'ordre public du travail, en termes de qualification, le modèle associatif de service entraîne des coûts supérieurs à ceux impliqués par le modèle domestique. Son adoption suppose donc une position de force des salariées, en général absente dans les services à domicile où la syndicalisation est particulièrement faible.

Les risques portés par le modèle domestique dans un cadre marchand sont pourtant importants pour les salariées. Hors d'un cadre qui réglemente l'activité, l'adaptation à la demande peut déboucher sur une mise à disposition totale des salariées à l'égard de la personne aidée. Les entretiens montrent que certaines aides à domicile connaissent des expériences amères où leur dévouement déborde sur leur vie hors travail, les amenant à rendre sur leur temps de loisir des services, en contrepartie desquels elles n'obtiennent aucune reconnaissance de la personne aidée ni de son entourage. Mais pour les personnes aidées également, cette situation comporte des risques : l'excès de liens peut aussi déboucher sur la maltraitance.

Mais ni la nature du travail réalisé par les intervenantes, ni même le cadre domestique du logement où il prend place, n'imposent la mise en œuvre d'un modèle domestique de travail, c'est ici le cadre, défini par les acteurs eux-mêmes, qui importe. Tout espace de travail, même normalement salarié, peut encore appartenir au « privé » s'il reproduit les rapports sociaux caractéristiques de cette sphère. Inversement le modèle intermédiaire que nous avons décrit plus haut réclame certaines conditions qui en garantissent l'équilibre : on peut les résumer comme « instauration d'un cadre public » pour le travail, même dans le domicile privé et même quand les liens tissés avec les personnes aidées sont forts. Le rôle de l'organisation employeuse est alors incontournable, car dans le face-à-face domestique, les intervenantes se trouvent en position fragile pour faire prévaloir leur propre compétence.

La présence de l'organisation associative permet alors, de façon significative, d'invoquer l'ordre juridique. Dans les cas conflictuels, la question de la sécurité joue un rôle clé en obligeant l'organisation à assumer sa fonction d'employeur, responsable des conditions de travail de ses salariées. Des limites sont ainsi posées à l'extension des tâches ménagères, explicitement pour des raisons de sécurité, mais qui constituent aussi une redéfinition des positions respectives des protagonistes du service. Car dans une relation « personnalisée » qui consiste à se mettre « au service » de l'autre, toutes les salariées ne sont pas également capables de signifier un refus : dire « non » est sans doute plus facile quand on est titulaire d'un diplôme reconnu et classée en C. Il est ainsi notable que les abus relatés dans les entretiens concernent celles des salariées dont la position sociale est la moins assurée, soit du

fait de leur absence de diplôme professionnel, soit de leur jeunesse et de leur faible expérience, soit de leur origine ethnique.

3.2. Les impasses de la reconnaissance du *care* confrontée au désengagement de l'État

Mais le diplôme est insuffisant en lui-même. Le soutien de l'État est nécessaire pour en permettre la reconnaissance et ainsi réaliser la relative fermeture des marchés du travail qui caractérise la professionnalisation et permet une amélioration des conditions d'emploi. Pour les services à domicile, ce sont plus spécialement les conseils généraux à travers l'attribution de l'APA, mais aussi des organismes para-publics comme les caisses de retraite ou les mutuelles qui participent à cette régulation à travers le financement des interventions. Toutefois, dans la période actuelle, ces différentes instances cherchent avant tout à limiter les coûts engagés en ajustant la qualification des intervenantes à la complexité des tâches à réaliser. En toute logique, l'aide aux personnes les plus dépendantes devrait être réalisée par les salariées les plus qualifiées, titulaires du DEAVS. Mais comme ces personnes plus fragiles ont besoin de durées plus longues d'intervention, le choix est souvent effectué de recourir au service ayant le coût le plus faible, même si les qualifications des salariées sont inférieures. On aboutit ainsi à un résultat paradoxal : les salariées *a priori* moins diplômées[8] exerçant en mandataire interviennent plus souvent au domicile des personnes les plus dépendantes.

La contrainte budgétaire vient aussi limiter plus ou moins directement le recrutement de personnel qualifié dans les associations qui cherchent à diminuer le coût moyen des interventions pour équilibrer leurs comptes car, souligne par exemple cette responsable : « à chaque fois qu'on envoie une AVS pour une intervention au domicile de quelqu'un, on perd de l'argent, puisque le prix de revient n'est pas reconnu, donc on n'a pas intérêt à en avoir plus ». À travers les contraintes financières imposées aux organisations du secteur, les pouvoirs publics sont ainsi directement partie prenante dans la reconnaissance, ou plutôt dans la non-reconnaissance, des diplômes nécessaires pour exercer.

Cette absence de reconnaissance des qualifications est également lisible à travers les confusions entre les différents types d'intervention, plus ou moins indispensables pour les bénéficiaires. Plusieurs aides à domicile ont ainsi décrit, le plus souvent avec humour, comment, le samedi et le dimanche, elles sont jugées assez qualifiées pour réaliser des tâches prises en charge pendant la semaine par des aides-soignantes ou même des infirmières, mais dont celles-ci se déchargent le week-end. Elles sont

[8] Ou du moins dont le diplôme n'est pas reconnu comme qualification, la convention collective applicable au service en mandataire étant celle du particulier employeur, qui ne prend pas en compte les accords de la branche de l'aide à domicile, spécifique aux organismes non lucratifs.

surtout très critiques quant à l'obligation qui leur est parfois faite de devoir réaliser sur ces temps des interventions qu'elles qualifient de « confort » et n'ayant en tout cas rien d'urgent. Si elles sont généralement prêtes à faire l'effort d'assurer ces interventions contraignantes vis-à-vis de leur propre organisation familiale lorsqu'elles leur semblent indispensables, elles acceptent beaucoup plus mal dans ces circonstances de voir leur travail confondu avec celui de personnels « non qualifiés ».

Mais la rationalisation imposée par les financeurs retentit surtout dans l'organisation des plannings d'intervention des salariées à travers le fractionnement du temps de travail que les différents acteurs, intervenantes ou responsables associatifs, constatent de façon unanime. Ajuster la qualification des salariées suivant la complexité du travail réalisé suppose en effet de diviser ce travail global d'aide en tâches élémentaires. Outre le fait que ce découpage entre en contradiction avec la conception d'un service s'adaptant de façon continue aux besoins des personnes aidées, il conduit surtout à un émiettement des interventions. À l'extrême, une même personne peut ainsi être « aidée » au cours d'une même journée, ou demi-journée, par plusieurs intervenantes spécialisées selon leur niveau de qualification : l'une pour le lever, l'autre pour la toilette, une troisième pour le ménage, *etc*. Même si ce schéma reste encore théorique, la tendance à l'éclatement est réelle. Les interventions sont aujourd'hui plus courtes, donc plus nombreuses, supposant des déplacements plus importants entre les différents domiciles, qu'il y a une dizaine d'années.

On pourrait voir là, et c'est parfois le discours de certains responsables, les effets d'une professionnalisation accrue, la rigidité de la division du travail s'expliquant justement par la reconnaissance de compétences spécifiques. C'est pourtant du contraire qu'il s'agit, car l'incitation à la baisse des coûts oblige à rechercher la plus basse qualification possible pour effectuer chaque tâche. La spécificité de la professionnalité construite autour d'un travail global de *care* est ainsi niée. « Objectivement », chacune des tâches effectuées prise séparément et indépendamment du contexte pourrait être réalisée par la moins qualifiée des salariées. Le risque est donc, très clairement et très immédiatement, d'une « disqualification » des qualifications si difficilement élaborées.

4. *Care* et modèle associatif du service : une reconnaissance ambiguë

Dans la période actuelle, les observations montrent des résistances de la part des organisations associatives. Même si elles ne peuvent inverser la tendance, certaines tentent de la limiter en refusant les interventions trop courtes. Mais d'autres organisations acceptent des interventions descendant jusqu'au quart d'heure et il devient dans ces conditions encore plus difficile pour elles de proposer à leurs salariées des plannings à temps plein. Surtout, pour les salariées, cette fragmentation du temps entraîne une pression temporelle accrue, source importante de stress, en les contraignant à toujours surveiller l'heure, alors même que « prendre soin » suppose de pouvoir « prendre son temps ». Certaines des salariées rencontrées disent qu'elles ne respectent pas à la lettre ces contraintes de temps, parce qu'elles jugent que cela nuirait à la qualité du service. Au total, on peut parler d'une intensification du travail des intervenantes, qui compromet leur capacité à « durer » dans l'emploi.

Et à cet égard, il faut aussi remarquer que le positionnement du secteur associatif comporte des risques de dérive que la confrontation au marché accentue. Ainsi la non-lucrativité des organisations peut-elle permettre que s'y déploient des modes spécifiques d'exercice du travail, en obtenant des salariées qu'elles se contentent de formes de reconnaissance de type privé. L'informalité développée par les associations, y compris lorsqu'elles sont employeuses, peut ainsi introduire une confusion entre sphères publique et privée, et contribuer à une instrumentalisation du sens moral des acteur-trice-s en présence qu'ils-elles soient salarié-e-s de terrain, de l'encadrement ou même bénévoles, aboutissant à une dégradation de leurs conditions de travail. Les associations tendraient alors à promouvoir un type de travail lié au modèle « domestique » de service, dont la contrepartie se trouve dans la satisfaction des bénéficiaires du travail, faute de pouvoir assurer des conditions d'emploi et surtout de rémunération meilleures. Dans une perspective marchande, les associations détiendraient ainsi un avantage concurrentiel sur des organisations à but lucratif, provenant paradoxalement de la mise en exergue de leurs objectifs désintéressés. Même lorsque les pouvoirs publics sont les financeurs ultimes de ces services, ils pourraient avoir un intérêt pécuniaire à encourager le développement de cette forme « domestique » de service permettant d'en abaisser les coûts.

Le rôle des organisations associatives est ainsi particulièrement ambigu : lorsqu'elles parviennent à promouvoir un modèle de service intermédiaire, résultat de compromis entre « domestique » et « professionnel », elles peuvent ouvrir la voie à une reconnaissance spécifique du *care* dans la sphère publique ; mais, lorsqu'elles restent dans la confusion entre logiques privées et règles publiques à propos du travail salarié, elles peuvent au contraire aboutir à légitimer des processus de dévalorisation de ce même travail. Le partage entre ces deux options est assuré par

les orientations politiques que se donnent ces organisations ainsi que par le contexte, en particulier financier, dans lequel elles évoluent. L'État et les politiques publiques jouent donc à cet égard un rôle déterminant. L'enjeu est ici la définition de ce qui devient une norme d'emploi du *care* et qui est appliquée également par le secteur marchand. C'est aussi plus largement la question de la soutenabilité d'un modèle de *care* qui est posée.

Bibliographie

Benelli N. et Modak M. (2010), « Analyser un objet invisible : le travail de care », *Revue française de sociologie*, 2010/1, vol. 51, p. 39-60.

Bloch F. et Buisson M. (1991), « Du don à la dette : la construction du lien social familial », *La Revue du MAUSS*, n° 11, p. 54-71.

Cresson G. (1995), *Le Travail domestique de santé : analyse sociologique*, Paris, L'Harmattan.

Cresson G. et Gadrey N. (2004), « Entre famille et métier : le travail du care », *Nouvelles Questions féministes*, n° 23-3, p. 26-41.

Delaunay J.-C. et Gadrey J. (1987), *Les Enjeux de la société de service*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

Doniol-Shaw G., Lada E. et Dussuet A. (2007), *Les Parcours professionnels des femmes dans les métiers de l'aide à la personne. Leviers et freins à la qualification et à la promotion*, Rapport au Service des droits des femmes et de l'égalité, 276 p.

Dussuet A. (2005), *Travaux de femmes – Enquêtes sur les services à domicile*, Paris, L'Harmattan.

Dussuet A. et Noguès H. (2008), « Rendre le travail visible : des organisations associatives d'aide à domicile confrontées à la question de la santé au travail », *in* Detchessahar M. (dir), *Les Déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail – L'enjeu de la parole sur le travail*, Nantes, Rapport de recherche pour l'ANR, p. 455-532.

Hochschild A.R. (2002), « Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale », *Travailler*, n° 9, p. 19-49.

Honneth A. (2002 [1992]), *La Lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf.

Hughes E.C. (1996 [1952]), *Le Regard sociologique*, Paris, Éditions de l'EHESS.

Molinier P. (2005), « Le care à l'épreuve du travail – Vulnérabilités croisées et savoir-faire discrets », *in* Paperman P. et Laugier S. (éd.), *Le Souci des autres – Éthique et politique du care*, Paris, Éditions de l'EHESS, p. 299-316.

Smith K. et Baughman R. (2007), "Caring for America's aging population: a profile of the direct-care workforce", *Monthly Labor Review*, vol. 130, n° 9, p. 20-26.

Tronto J.C. (2009), « Care démocratique et démocraties du care », *in* Molinier P., Laugier S. et Paperman P. (dir.), *Qu'est-ce que le care ? Souci des autres, sensibilité, responsabilité*, Paris, Payot, p. 35-55.

Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) : du modèle unique aux stratégies différenciées

Christophe BARET[1]

Résumé

Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) accueillent 100 000 adultes handicapés et emploient 30 000 personnes. Depuis le milieu des années 1990, ils subissent à la fois un durcissement de leurs conditions concurrentielles et une augmentation des exigences de qualité de la prise en charge en liaison avec la mise en place des lois de 2002 et de 2005 portant rénovation du secteur médico-social. Comment les établissements parviennent-ils à concilier les objectifs économiques de rentabilité et leurs missions médico-sociales ? Nous nous appuyons sur dix-huit monographies d'établissements de la région Rhône-Alpes pour mettre en évidence un éclatement du modèle traditionnel de l'ESAT et la diversité des stratégies économiques actuelles. Pour chacune de ces stratégies, nous analysons les apports et les risques pour la mission médico-sociale. Cela nous permet de mieux cerner les conditions d'une meilleure conciliation entre les objectifs économiques et médico-sociaux.

Abstract

In France, disabled workers associations take care of 100.000 adult disabled people and employ 30.000 administrative and social workers. These associations sell products and services on competitive markets. Since the middle of the 1990s, they undergo at the same time a hardening of their competitive conditions and an increase of the quality requirements on their care activities in relation with the implementation of new regulations issued in 2002 and 2005. How do establishments succeed in reconciling the economic objectives of profitability and their medical and social missions? Through eighteen case studies of associations located in the Rhône-Alpes region, we bring to light an explosion of the traditional model of the disabled workers associations and the diversity of the current economic strategies. For each

[1] Professeur des universités, université Aix-Marseille, Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (UMR CNRS 7317), Aix-en-Provence.

of these strategies, we analyze the contributions and the risks for the medical and social mission. It allows us to propose a new understanding of the conditions of a better conciliation between the economic and social objectives.

Introduction

Si une tension entre projet militant et gestion de l'organisation (Rousseau, 2004) est perceptible quel que soit le type d'association, l'intensité des enjeux et des problématiques diffère néanmoins entre les micro-associations (dans lesquelles militent l'essentiel des 12 millions de bénévoles français) et les structures professionnalisées, qui ont recours à des salariés et dont le chiffre d'affaires approche parfois les centaines de millions d'euros. Ces dernières, qualifiées d'« entreprises associatives » (Marchal, 1992) pour décrire l'hybridation de leurs problématiques, sont particulièrement nombreuses dans le champ du médico-social et du handicap. En 2006, 1 800 associations géraient 11 000 établissements et services dédiés au handicap.

Elles se sont rapidement érigées en partenaires de l'État, qu'elles suppléent dans ses missions de solidarité, créant des équipements spécialisés, participant à l'évaluation progressive de besoins exponentiels (Chauvière, 1980). Mais ces associations ont connu pour la plupart une véritable « évolution gestionnaire » qui les place aujourd'hui dans une position ambivalente, à la recherche d'un équilibre entre leur héritage militant et les nouveaux impératifs de gestion des structures liés aux réformes du secteur (Valéau, 2003).

Un consensus semble émerger dans la littérature pour inviter à dépasser l'opposition entre « managérialisme » (Chauvière, 2007) et « mission sociale » en favorisant l'émergence d'une régulation conjointe (au sens de Jean-Daniel Reynaud (2003) au travers de laquelle les différentes parties prenantes négocieraient les objectifs et les missions de l'association (Laville, 2009), notamment à l'occasion de l'élaboration du projet associatif. L'introduction de la gestion dans les associations ne signifie pas l'abandon de leurs missions car la gestion peut être mise au service d'une régulation permettant de trouver des compromis entre les objectifs financiers des tutelles et les missions militantes défendues par les administrateurs et les personnels. Nous remarquons toutefois que pour l'instant, peu de recherches documentent et analysent les processus d'articulation et de gestion des tensions entre ces deux pôles.

Dans le cas spécifique du secteur médico-social qui nous intéresse, depuis le milieu des années 1980, les bailleurs de fonds et les autorités de financement (l'Agence régionale de santé et les conseils généraux aujourd'hui), dans un souci d'efficience de l'action publique, tentent d'imposer un strict contrôle des dépenses et

des réalisations des associations. Le besoin d'arbitrage et d'équilibre entre objectifs économiques et missions médico-sociales est donc particulièrement marqué dans les ESAT, ce qui en fait un objet d'investigation tout à fait stimulant. En nous appuyant sur une recherche réalisée en 2009 et 2010 auprès de dix-huit ESAT de la région Rhône-Alpes[2], nous analysons les différentes stratégies économiques mises en œuvre par les ESAT et discutons pour chacune son apport, mais aussi les éventuels risques, pour la réalisation des missions médico-sociales de soutien, d'accompagnement et d'épanouissement de la personne handicapée. Dans un premier temps, nous présentons la littérature qui décrit les principales évolutions des Centres d'aide par le travail (CAT[3]) depuis leur création en 1957 puis nous analysons les trois principales stratégies économiques que nous avons identifiées.

1. Un modèle traditionnel de l'insertion par le travail dans un atelier de sous-traitance industrielle remis en cause

Nous revenons ici sur l'origine et le fort développement des CAT, qui ont souvent adopté un modèle unique d'insertion par le travail dans des ateliers de sous-traitance industrielle durant les années 1980 et 1990. Puis nous abordons les raisons économiques et médico-sociales qui ont conduit à remettre en cause ce modèle.

1.1. Contexte général et rappels historiques

Les ateliers protégés et les CAT ont formellement été créés par la loi du 23 novembre 1957 sur le reclassement des travailleurs handicapés. À cette date, on comptait 6 000 places en CAT. Les travailleurs handicapés n'étaient pas rémunérés et les salaires des encadrants[4] devaient être financés par les activités économiques (Velche, 2009). La loi d'orientation du 30 juin 1975 a par la suite donné un statut aux usagers des CAT, statut assorti d'une garantie de ressources et d'une sécurité financière pour les établissements *via* la prise en charge par l'État du salaire des

---

[2] « Favoriser l'accompagnement et la formation en ESAT », étude UNIFAF (Fonds d'assurance formation de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale, privée à but non lucratif) Rhône-Alpes/Observatoire national, GRAPHOS-Université Lyon3, Claveranne J.P, Piovesan, D., Jaubert G., Baret C.

[3] Les Centres d'aide par le travail (CAT) ont changé de nom en 2005 pour devenir des Établissements et services d'aide par le travail (ESAT).

[4] Moniteurs d'atelier, éducateurs techniques spécialisés, éducateurs spécialisés.

personnels encadrants. Avec 25 000 places[5] en 1975, 65 000 en 1985 et environ 100 000 en 2010, les CAT ont progressivement occupé une place majeure dans la prise en charge des personnes handicapées.

Les ESAT sont financés par un double budget : un budget public dit « budget principal » provenant des dotations de financement attribuées par les pouvoirs publics ; un budget commercial dit « budget annexe » issu des prestations et produits commercialisés.

En sus de ce prix à la place, chaque usager perçoit de l'État une aide au poste qui est égale à 50 % du SMIC. L'ESAT lui verse une rémunération au moins égale à 5 % du SMIC. 75 % des usagers cumulent ces salaires avec l'allocation pour adulte handicapé et perçoivent donc une rémunération globale proche du SMIC.

1.2. Dès l'origine, la double finalité économique et médico-sociale paraît difficile à concilier

La circulaire interministérielle du 8 décembre 1978 a défini la double finalité économique et médico-sociale des CAT :

> « Les centres d'aide par le travail sont simultanément une structure de mise au travail (ils se rapprochent à cet égard d'une entreprise) et une structure médico-sociale dispensant les soutiens requis par l'intéressé et qui conditionnent, pour lui toute activité professionnelle. » (Titre 1).

Depuis lors, les directeurs d'établissement ont régulièrement manifesté leurs difficultés à tenir un équilibre entre ces deux dimensions économique et médico-sociale avec d'un côté la mission de délivrer des prestations d'éducation, de formation et d'accompagnement et de l'autre la nécessité de proposer une offre compétitive sur un marché concurrentiel.

Compte tenu de ces contraintes et des caractéristiques de l'économie française dans les années 1970, les CAT ont cherché cet équilibre en développant des activités de sous-traitance industrielle (assemblage, emballage, conditionnement, expédition). Le modèle économique basé sur les coûts (très inférieurs à ceux pratiqués dans

[5] Les personnes concernées ont plus de 20 ans et sont des « personnes handicapées ayant une capacité de travail inférieure à un tiers de la capacité d'une personne valide » (décret n° 2006-703 du 16 juillet 2006). Les orientations en ESAT sont prononcées exclusivement par la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH), anciennement Commission technique d'orientation et de reclassement professionnel (COTOREP).

l'industrie) leur permettait au départ de faire concurrence aux acteurs économiques[6].

Par la suite, les pouvoirs publics se sont inquiétés du coût croissant pour les finances publiques du développement du travail protégé. Progressivement, des dispositions ont été prises pour réduire les dotations financières versées aux CAT. En 1989, le complément de rémunération des travailleurs handicapés a été réduit de 55 à 50 % du SMIC. Cette diminution progressive des fonds publics a contraint les CAT à améliorer leur rentabilité économique (en augmentant la productivité du travail notamment) pour maintenir un équilibre financier. Cependant, la mission Assante dénonce en 2002 les pratiques d'intensification du travail dans les CAT, qui conduisent à retenir les ouvriers les plus productifs et à écarter ceux qui sont le plus en difficulté. La recherche de gains de productivité apparaît dès lors contradictoire avec l'objectif d'épanouissement et d'insertion de la personne handicapée (Velche, 2009).

Depuis, plusieurs dispositions conventionnelles et législatives ont été prises pour remettre la mission médico-sociale au cœur de l'activité des CAT. La loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale a imposé aux établissements d'élaborer et de mettre en œuvre un projet individualisé pour que les contraintes de l'organisation ne s'imposent pas aux travailleurs handicapés. Ce texte reconnaît aux personnes handicapées un droit de décision autonome et met en œuvre des instances de participation (Conseil de la vie sociale) (Velche, 2009). Pour aller à l'encontre d'une approche trop collective du travail protégé qui pouvait nier l'intérêt individuel du travailleur handicapé, la loi de 2005 instaure le « Contrat de soutien et d'aide par le travail » qui stipule le projet individuel de la personne handicapée.

Cette revue de littérature montre que les ESAT sont aujourd'hui pris en étau entre une disparition progressive de leurs marchés traditionnels et un renforcement de leur mission d'accompagnement des personnes handicapées. Aussi, dans la suite de cet article, nous nous proposons de traiter les questions suivantes : Quelles sont les stratégies économiques mises en œuvre par les établissements pour réagir à cette transformation de leur environnement ? Ces différentes stratégies sont-elles cohérentes avec les nouvelles missions médico-sociales d'accompagnement ?

---

[6] Chaque entreprise de plus de 20 salariés a obligation d'employer des personnes handicapées à hauteur de 6 % de ses effectifs. Pour satisfaire cette obligation, l'entreprise peut recruter, sous-traiter au secteur protégé ou adapté, accueillir des stagiaires handicapés ou conclure un accord de branche ou d'établissement portant sur l'emploi des personnes handicapées. À défaut, l'entreprise doit verser une contribution financière à l'AGEFIPH (Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées). La sous-traitance au secteur protégé permet de s'affranchir jusqu'à 50 % de cette obligation.

Encart méthodologique

La recherche présentée ici a été réalisée dans le cadre d'une convention avec la direction régionale Rhône-Alpes d'UNIFAF, le principal OPCA[7] du secteur médico-social. Elle visait à analyser les principales transformations des ESAT, leurs conséquences sur les emplois des personnels et des usagers et les besoins de formation. Il a été convenu avec le comité de pilotage du projet de réaliser un nombre relativement important de monographies d'établissement afin de pouvoir prendre en compte la diversité des situations des ESAT.

Dans les ESAT visités, entre cinq et dix entretiens ont été réalisés pour croiser les discours (direction, personnel de production, personnel médico-social). Il s'agissait d'entretiens individuels semi-directifs réalisés, durant l'année 2010, sur site, par deux enseignants-chercheurs. Les entretiens étaient organisés par la direction et regroupés sur une journée. D'une durée d'une heure en moyenne, ils ont été enregistrés quand cela a été possible.

2. Nouvelles stratégies économiques et recherche de nouveaux équilibres avec les missions médico-sociales

Nous présentons ici les trois principales stratégies économiques que nous avons identifiées et nous analysons les avantages et les risques qu'elles présentent pour les missions médico-sociales.

2.1. La stratégie de développement de la productivité des activités traditionnelles de sous-traitance industrielle

Parmi les dix-huit établissements étudiés, seulement quatre (Indurain, Gepetto Pléiade, Di Caprio) continuent à ne proposer quasi exclusivement que des activités de sous-traitance industrielle (conditionnement, mécanique, assemblage). Ces activités de sous-traitance sont facilitées par la présence à proximité de grandes entreprises industrielles. Indurain, par exemple, bénéficie de la proximité des usines

[7] OPCA : Organisme paritaire collecteur agréé.

d'un des leaders européens de la fabrication de camions. Il s'agit bien d'une stratégie délibérée car les directeurs ont exprimé clairement leur refus d'ouvrir de nouvelles activités de services : « Ce n'est pas notre métier, d'autres ESAT de notre association le font déjà » (directeur, Indurain) ; « Pour ouvrir de nouvelles activités, il faudrait des moniteurs supplémentaires, des équipements, nous ne les avons pas » (directeur, Pléiade).

Ces établissements sont exposés à la perte d'un marché suite à une délocalisation de la production dans un pays à bas coût de main-d'œuvre ou à un problème de qualité. Par exemple, en raison de l'arrêt d'un marché avec son client principal, le chiffre d'affaires d'Indurain a chuté de 2,3 millions d'euros en 2008 à 1,2 million d'euros en 2009, ce qui a engendré un résultat négatif de 453 000 euros en 2009. Une autre difficulté soulignée par ces établissements est l'extrême volatilité des commandes sur les activités de conditionnement et de façonnage : « C'est la course, les commandes sont toujours à faire pour hier […]. On ne peut jamais organiser à la semaine, on est au jour le jour » (moniteur d'atelier, Pléiade).

Ces difficultés économiques ne sont pas sans conséquences sur la prise en charge médico-sociale. Lorsque les périodes de sous-activité se multiplient, les usagers s'ennuient et dorment sur les tables. Les tensions montent dans l'atelier et la reprise du travail est difficile (Gepetto).

Pour l'avenir, ces établissements privilégient la recherche de gains de productivité.

Une réaction à l'apparition des difficultés économiques a été l'embauche de cadres de l'industrie pour occuper les postes de direction et relancer les activités de production. À Di Caprio, le conseil d'administration de l'association, majoritairement composé de jeunes retraités du secteur marchand, a recruté en 2006 un directeur qui avait fait toute sa carrière dans le secteur privé : « Ma fonction est avant tout commerciale, je passe 80 % de mon temps en clientèle » (directeur, Di Caprio). La priorité est alors donnée à la prospection commerciale et aux gains de productivité. Gepetto a recruté une directrice commerciale pour renforcer la publicité et la prospection et mettre en place une politique tarifaire pour enrayer la baisse tendancielle des prix.

Indurain et Gepetto ont aussi entrepris de mettre en place un calcul des coûts. Faute de système de contrôle de gestion, les moniteurs ne connaissent pas leur prix de revient. Il est également difficile d'établir des temps de fabrication standard avec des travailleurs handicapés aux capacités très variables :

> « Pour l'instant, on utilise des coûts horaires de référence dont on ne connaît pas trop la valeur économique, et on propose un prix pas trop bas pour ne pas "casser le marché", sauf quand il s'agit d'activités qui conviennent bien aux usagers » (directeur adjoint technique, Indurain).

Pour faire face à la volatilité des commandes, ces quatre ESAT ont développé la flexibilité de la production. Les usagers sont redéployés entre les ateliers en fonction des besoins. Ils participent ainsi à plusieurs productions différentes dans la journée.

Le souhait de ces établissements est de maintenir les activités industrielles, qui comportent de nombreux avantages pour la prise en charge médico-sociale.

Ces activités offrent des postes de travail assis et grâce à la division du travail, il est possible d'adapter les tâches aux capacités des travailleurs handicapés. Les ateliers sont des lieux clos, ce qui évite les fugues et le regard potentiellement péjoratif des valides. Les moniteurs sont unanimes pour reconnaître que ces activités sont indispensables pour les usagers les plus lourdement handicapés.

La recherche de flexibilité et la polyvalence entre les ateliers permettent de réduire la monotonie du travail : « Et le fait qu'on a des clients différents, ça force à se remettre en cause, ce n'est pas forcément nocif… Aujourd'hui, la diversité est beaucoup plus importante et du coup, ce côté éducatif, on l'a là » (moniteur, Di Caprio). La recherche de gains de productivité incite à demander des tâches plus complexes aux travailleurs : « La courbe d'apprentissage des travailleurs handicapés est très forte » (directeur, Di Caprio).

Mais la quête de productivité comporte aussi des inconvénients pour la mission médico-sociale.

La volonté d'augmenter la productivité conduit parfois à sélectionner les travailleurs handicapés pour ne retenir que les plus valides. Gepetto, par exemple, sélectionne les jeunes à la sortie de l'Institut médico-éducatif et ne garde que ceux qui ont des aptitudes pour ses métiers. Le sujet semble tabou, les directeurs d'ESAT dénoncent surtout les « autres ESAT » qui auraient ces pratiques. Même si le principe affirmé par les directeurs est de ne refuser aucune personne handicapée affectée par la CDAPH, il y a clairement une compétition entre moniteurs pour accaparer les usagers de meilleur niveau dans leur atelier. Le moniteur principal d'Indurain estime devoir veiller à maintenir un équilibre compte tenu de la relativement faible proportion d'usagers autonomes.

Actuellement, les clients demandent surtout des petites séries de production ; or il faut beaucoup de temps pour apprendre de nouveaux gestes aux handicapés, notamment aux trisomiques. En conséquence, pour augmenter la productivité et la qualité, les moniteurs ont tendance à réaliser certaines tâches (les plus complexes) eux-mêmes plutôt que de prendre le temps de former les travailleurs handicapés (Gepetto, Indurain). Le fait est que les moniteurs sont traditionnellement recrutés pour leurs compétences techniques, sans formation ni expérience du handicap, alors que la multiplication des situations d'apprentissage nécessiterait un développement de leurs connaissances du handicap et de la pédagogie.

Dans cette orientation stratégique de maintien exclusif des activités traditionnelles, il apparaît que le développement de l'activité passe par une prospection commerciale plus offensive et par une grande réactivité aux demandes de la clientèle. La

rentabilité est dépendante d'une meilleure connaissance des coûts qui justifie une revalorisation des prix de vente. Cette orientation permet à la fois de disposer de postes de travail variés qui peuvent être adaptés aux différents types de handicap et d'inciter les usagers à progresser pour réaliser des tâches plus diversifiées et plus complexes. Cela suppose toutefois que les moniteurs d'atelier disposent de nouvelles connaissances sur le handicap pour favoriser l'adaptation plus rapide des usagers à leur poste de travail.

2.2. La stratégie de développement de la valeur ajoutée

Pour faire face au déclin des activités traditionnelles de sous-traitance, certains établissements (Babel, Cable +, Géo, Atari) s'orientent vers la proposition de prestations à plus forte valeur ajoutée intégrant un contrôle qualité systématique et des activités connexes comme les achats, la gestion des stocks ou les livraisons. Afin de ne plus subir la baisse des prix sur les activités de sous-traitance et de répondre aux nouvelles exigences qualité des entreprises industrielles, ces quatre ESAT ont entrepris une démarche qualité et sont certifiés ISO 9001[8] pour leur activité commerciale. La procédure qualité impose que chaque travailleur handicapé soit certifié sur son poste de travail. Un audit qualité est réalisé une fois par an.

Selon les directeurs de ces ESAT, la certification qualité est demandée par les industriels qui sous-traitent la fabrication de composants. Elle permet donc de maintenir ou de développer des activités d'assemblage électrique, de montage et de connectique : « Les entreprises sont très sensibles à la certification qualité, qui les rassure beaucoup. Les clients qui ne demandent pas de contrôle qualité sont rares aujourd'hui et ils concernent surtout l'activité de conditionnement » (directeur, Babel). Ces activités à plus forte valeur ajoutée sont moins soumises à la concurrence des autres ESAT et au risque de délocalisation. Nous constatons que ces ESAT bénéficient de contrats de sous-traitance d'une durée de plusieurs mois, voire plusieurs années, ce qui leur donne une visibilité sur leur plan de charge.

Le développement de la valeur ajoutée incite les établissements à faire progresser et à reconnaître les compétences des usagers.

[8] Mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 éditée par l'Organisation internationale de normalisation. L'accréditation est délivrée par un organisme certificateur indépendant.

Pour développer des opérations complexes avec une garantie de qualité, les ESAT sont amenés à former davantage les usagers et à conduire des actions de reconnaissance des savoir-faire professionnels (RSFP)[9]. Les objectifs économiques et médico-sociaux peuvent être mis en cohérence puisque cette reconnaissance des savoir-faire, d'une part, permet de rassurer les clients quant à la capacité de l'atelier à remplir le cahier des charges et, d'autre part, permet aux usagers d'accéder à des certifications professionnelles dont ils sont très fiers : « Je ne suis pas un travailleur handicapé, je suis câbleur ! » (usager, Babel). Certains travailleurs de l'atelier de mécano-soudure d'Atari ont été formés et certifiés par l'Institut de soudure : « La qualité et la fiabilité du travail des usagers est complètement compatible avec ce que demande le secteur industriel » (directeur, Atari).

Mais les risques de sélection des usagers et de réalisation des tâches les plus complexes par les moniteurs sont aussi présents.

Les moniteurs sont tentés de privilégier les handicaps les moins lourds pour limiter les risques de non-qualité : « Ces travailleurs sont plus autonomes et ont des déficiences moins fortes que les usagers du montage/conditionnement » (directeur, Atari). Il faut alors trouver des solutions *ad hoc* pour faire coïncider les exigences des clients et les capacités des usagers. Pour son activité de logistique et distribution, Atari a développé avec le client et une société de services en informatique un système de code-barres qui permet aux personnes handicapées de préparer des commandes complexes sans erreur. Les moniteurs réalisent aussi eux-mêmes les tâches les plus complexes. Le cahier des charges prévoit souvent que le moniteur doive contrôler lui-même chaque produit sortant de l'atelier. Il faut donc veiller à ce que la valeur ajoutée proposée s'appuie bien sur les compétences des usagers.

Le développement de la valeur ajoutée permet de réduire la concurrence sur les prix et la volatilité des commandes. Ce positionnement stratégique impose la désignation d'un responsable qualité et passe par la certification ISO. Là aussi, nous retrouvons une incitation à développer les compétences et les aptitudes des usagers pour réaliser des tâches plus complexes. Une réorganisation du travail pour adapter les tâches plus complexes à leurs capacités est la meilleure garantie contre le risque de sélection des usagers. Des contrats plus longs laissent davantage de temps pour adapter l'organisation du travail aux handicaps et pour former les travailleurs à leur poste.

---

[9] L'objectif principal de cette démarche mise en place depuis 2009 par les DDTEFP (Directions départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle) est de proposer aux personnes n'ayant pas les prérequis pour accéder aux systèmes traditionnels de validation (dont la Validation des acquis de l'expérience) le moyen d'évoluer professionnellement grâce à une reconnaissance de compétences attestée par un professionnel et servant de passeport pour l'emploi.

2.3. La stratégie de développement d'activités de services

En réaction au durcissement des conditions de concurrence sur les activités traditionnelles de sous-traitance industrielle, onze ESAT sur les dix-huit de notre échantillon ont cherché à développer de nouvelles activités qui soient à la fois plus rentables et plus intéressantes pour les travailleurs handicapés. Ces ESAT n'ont pas pour autant fermé les activités de sous-traitance industrielle qui restent indispensables pour donner du travail aux personnes les plus lourdement handicapées : « Il faut trouver un équilibre entre activités déficitaires qui permettent de donner du travail à tous les usagers et activités bénéficiaires » (directrice, Bosite).

Ces ESAT ont prospecté une nouvelle clientèle de particuliers, de PME et d'entreprises de services qui est le plus souvent intéressée par des activités de services. Cette clientèle est *a priori* intéressée en raison du renforcement de l'obligation d'emploi de personnes handicapées par le secteur public (lois de 2005 et de 2009[10]). De nombreux ESAT ont donc développé des activités d'entretien d'espaces verts (Métal, Charles, Prost, etc.), de nettoyage industriel (Trajectoire, Bellevue, Bosite, etc.), de blanchisserie industrielle (Métal, Bellevue), de restauration collective (Trajectoire, Bellevue, Le Chemin). D'autres activités comme la numérisation de documents, l'infographie, le gardiennage d'animaux domestiques, etc. sont aussi proposées.

Quels sont les critères pris en compte lors de l'élaboration des projets d'ouverture de nouvelles activités ?

Les directeurs privilégient les activités qui ont un potentiel de croissance, sont rentables et proposent des postes intéressants pour les travailleurs handicapés. Pour le directeur d'Atari, les activités de gestion logistique sont intéressantes car elles fournissent à la fois des postes très simples de pliage de cartons, des postes assis de gestion de fichiers informatiques et des postes plus physiques de préparation de commandes.

La recherche de nouvelles activités peut aussi partir de la prise en compte des capacités et des aspirations des usagers. Babel a identifié le métier d'accueil-standardiste, accessible aux personnes en fauteuil, a organisé une formation pour les usagers intéressés puis le chargé d'insertion leur a cherché un emploi. L'insertion a été difficile, mais des contrats de mise à disposition ont été trouvés et certains usagers sont employés par l'ESAT lui-même. La saisie informatique est aussi une voie possible. Une personne a été formée puis mise à disposition dans une grande entreprise qui serait aujourd'hui satisfaite.

---

[10] Depuis novembre 2009, les organisations publiques sont soumises à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés.

Les activités de services stimulent la progression des personnes handicapées.

Il ressort clairement que le fait de proposer plusieurs activités permet de mieux adapter l'activité de travail aux capacités des usagers. À Bosite, les activités de maraîchage et d'entretien d'espaces vert conviennent aux travailleurs qui ont des capacités physiques. La vente de produits sur les marchés est adaptée à ceux qui veulent être en contact avec le public : « Le travail est notre outil, et la personne peut évoluer dans plusieurs activités. C'est une chance d'avoir beaucoup d'activités au sein de l'ESAT » (chef d'atelier, Bellevue). Dans les ESAT qui ont mis en place les projets individuels des usagers (dans lesquels ils expriment leurs projets personnels et professionnels), la multiplication des activités facilite la mise en correspondance entre le projet et les postes proposés.

L'ouverture de nouvelles activités est souvent précédée de programmes de formation des usagers. En préalable à l'ouverture de son activité de pension de luxe pour chiens et chats, Babel a fait suivre une formation d'un an à dix usagers pour un coût de 90 000 euros pris en charge par UNIFAF dans le cadre de ses enveloppes de mutualisation.

Ces activités ne présentent pour autant pas que des avantages.

L'ouverture d'une nouvelle activité n'est pas sans conséquences sur les activités existantes. Les activités de services proposant des postes plus complexes, les travailleurs les plus autonomes sont « prélevés », pour les occuper, des ateliers de sous-traitance où ils jouent un rôle clé dans la production et dans l'encadrement des autres travailleurs. Cela nuit à la productivité des ateliers traditionnels :

> « Vous voyez mon équipe espaces verts, eh bien, tous les travailleurs les plus valides de l'ESAT sont là. Il y aurait du travail pour une deuxième équipe, mais je n'ai pas le personnel pour ! » (moniteur espaces verts, Charles).

Les nouvelles activités de services sont souvent moins utilisatrices de main-d'œuvre et ne peuvent occuper un grand nombre de travailleurs. À Atari, pour un total de 220 places, la blanchisserie n'emploie que 18 personnes et la logistique 30 alors que l'atelier de sous-traitance emploie lui 80 personnes. De plus, nous retrouvons ici aussi le risque de sélection de main-d'œuvre car les activités de services proposent des postes plus complexes car le travail est réalisé à l'extérieur de l'ESAT, au contact direct du public et suppose souvent l'usage de la lecture. Pour la directrice de Bosite, le choix des activités est lié aux populations : « Si on veut changer d'activité, il faut changer de population. »

La stratégie économique la plus répandue est la diversification par les activités de services. Ces activités correspondent aux besoins d'un plus grand nombre d'entreprises et d'organisations publiques ou territoriales. Elles sont très attractives sur le plan économique mais elles sont aussi plus exigeantes en termes d'autonomie et de compétences pour les travailleurs handicapés. Les nouvelles ouvertures

devraient ainsi être précédées d'études approfondies pour analyser certes la demande et la rentabilité, mais aussi les besoins d'accompagnement des usagers et des moniteurs, et pour tenir compte des conséquences sur le fonctionnement des autres ateliers.

Conclusion et perspectives de recherche

Les travaux de Valéau (2003) et de Laville (2009) soulignent que le défi contemporain des associations est de parvenir à élaborer des projets qui concilient contraintes financières et missions militantes. Partant du constat que peu de travaux en sciences de gestion abordent les modalités concrètes de cette élaboration au sein du secteur associatif, nous avons étudié les ESAT qui sont par nature particulièrement concernés par cette double contrainte puisqu'ils délivrent des prestations sur le marché concurrentiel. Notre recherche par entretiens réalisée en 2010 sur dix-huit ESAT de la région Rhône-Alpes montre que le durcissement des conditions concurrentielles et la volonté du législateur de remettre l'épanouissement personnel et professionnel de la personne handicapée au cœur de la mission de l'ESAT ont eu pour conséquence de faire éclater le modèle traditionnel de l'insertion par le travail dans des ateliers de sous-traitance industrielle.

Trois stratégies économiques ont pu être identifiées : le renforcement de la productivité des ateliers de sous-traitance industrielle, le développement de la valeur ajoutée et la diversification par les activités de services. Au-delà de cette diversité des trajectoires stratégiques, l'analyse de leurs conséquences sur la réalisation de la mission médico-sociale de soutien et d'accompagnement fait apparaître des régularités. Que l'orientation soit la productivité, la qualité ou les services, les exigences qui pèsent sur les travailleurs handicapés s'accroissent. Il leur est demandé d'être plus polyvalents, de développer de nouvelles compétences, de travailler au contact direct du milieu ordinaire. Une autre régularité est le changement progressif de la population accueillie avec un déclin du handicap intellectuel et une montée des handicaps psychiques et sociaux. Face à ces contraintes nouvelles, les moniteurs d'atelier sont parfois déconcertés et peuvent être tentés de céder aux solutions de facilité qui consistent à accroître la sélection des usagers et à réaliser une part croissante du travail eux-mêmes, ce qui évidemment va à l'encontre de la mission médico-sociale.

Les monographies montrent que les établissements peuvent dépasser cette contradiction en « pensant » de manière conjointe le projet économique et le projet médico-social. Une refonte de l'organisation du travail permet d'adapter les nouvelles exigences de production aux capacités des usagers. Une formation des moniteurs aux nouveaux types de handicaps handicap et à la pédagogie les aide à

adapter les postes de travail et à accompagner les travailleurs dans l'acquisition de nouvelles compétences. Des programmes ambitieux de formations qualifiantes permettent de préparer les usagers à leurs nouvelles tâches. Enfin, les projets personnalisés, rendus obligatoires par la loi du 2 janvier 2002 mais qui tardent encore à se généraliser, semblent jouer un rôle clé pour attirer en permanence l'attention des encadrants et de la direction sur l'intérêt des usagers et leur projet.

Ces transformations des stratégies des ESAT semblent avoir des conséquences importantes sur les compétences des moniteurs et des usagers. Les travaux de recherche futurs pourraient se centrer sur les dispositifs de formation initiale et continue afin d'évaluer leur adaptation à ces nouveaux besoins.

Bibliographie

Chauvière M. (1980), *Enfance inadaptée : l'héritage de Vichy*, Paris, Les Éditions ouvrières.

Chauvière M. (2007), *Trop de gestion tue le social*, Paris, La Découverte, coll. « Alternatives sociales ».

Laville J.-L. (2009), « Management et régulation dans les associations », *Connexions*, n° 91, p. 149-161.

Marchal E. (1992), « L'entreprise associative entre calcul et désintéressement », *Revue française de sociologie*, vol. 33, n° 3, p. 365-390.

Reynaud J.-D. (2003), *La Théorie de la régulation sociale*, Paris, La Découverte.

Rousseau F. (2004), *Gérer et militer*, thèse de sciences de gestion, École polytechnique.

Valéau P. (2003), « Différentes manières de gérer les associations », *Revue française de gestion*, n° 146, p. 9-22.

Velche D. (2009), « Les lois de 1987 et 2005 : une chance pour le travail protégé ? », *in* Blanc A. (2009), *L'Insertion professionnelle des travailleurs handicapés*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, p. 231-280.

L'articulation emploi-famille dans l'économie sociale

Diane-Gabrielle TREMBLAY[1]

Résumé

Cet article étudie l'offre de mesures dans le secteur de l'économie sociale afin de déterminer si un mode de gestion plus participatif ou démocratique peut se traduire par une meilleure offre sur le plan de l'articulation emploi-famille. Nous avons comparé ce secteur avec trois autres, également axés sur une mission de service, mais dans le secteur public, ayant donc un mode de gestion différent, et avons constaté qu'il semble bien y avoir un meilleur soutien dans l'économie sociale.

Dans la première partie, nous présentons des résultats sur l'offre de mesures dans ces quatre secteurs ; ceux-ci indiquent qu'un certain nombre de mesures sont plus fréquentes dans les entreprises d'économie sociale, notamment la semaine de 4 jours. Dans la deuxième partie, nous nous interrogeons sur les motifs de ce meilleur soutien à la conciliation et nous nous fondons alors sur quelque 36 entrevues menées afin d'expliquer ces différences. Il ressort que c'est la philosophie de gestion et la mission particulière de ce secteur qui expliqueraient cette meilleure offre de mesures.

Abstract

We studied the availability of measures in the social economy sector to determine whether a more participatory or democratic form of management may result in a better work-family linkage. We compared this area with three others, also focused on a service mission, but in the public sector, therefore with a different management style, and found that there seems to be a better support in the social economy. In the first part of the article, we present results on the availability of measures in these four sectors, they indicate that a number of measures were more frequent in social economy enterprises, including the 4 day week. In the second part, we question the motives of the better support for work-life. On the basis of some 36 interviews it

[1] Professeure, directrice de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, TÉLUQ-Université du Québec, Montréal, Canada, www.teluq.uqam.ca/aruc-gats.

appears that it is the management philosophy and mission of this particular sector which explain the better support and offer of work-life measures.

Introduction

Diverses recherches sur l'offre de mesures d'articulation emploi-famille ont mis en évidence le fait que le secteur public et les grandes entreprises offraient généralement un meilleur soutien aux parents travailleurs. Nous avons voulu nous interroger sur le type d'organisation et le mode de gestion des organisations et nous demander si un mode de gestion plus démocratique et si l'appartenance au secteur de l'économie sociale pouvaient pouvait avoir une incidence sur l'offre de mesures d'articulation emploi-famille. Nous avons étudié l'offre de mesures dans le secteur de l'économie sociale afin de déterminer si un mode de gestion plus participatif ou démocratique peut se traduire par une meilleure articulation emploi-famille. Nous avons comparé ce secteur avec trois autres, également axés sur une mission de service, mais dans le secteur public, donc avec un mode de gestion différent, et avons constaté qu'il semble bien y avoir un meilleur soutien aux parents travaillant dans l'économie sociale.

Dans la première partie de l'article, nous présentons des résultats sur l'offre de mesures dans ces quatre secteurs ; ceux-ci indiquent qu'un certain nombre de mesures sont plus fréquentes dans les entreprises d'économie sociale, notamment la semaine de quatre jours. Dans la deuxième partie, nous nous interrogeons sur les motifs de ce meilleur soutien à la conciliation et nous nous fondons alors sur trente-six entrevues menées afin d'expliquer ces différences. Il ressort que c'est la philosophie de gestion et la mission particulière de ce secteur qui expliqueraient cette meilleure offre de mesures.

1. Brève recension des écrits

L'articulation travail-famille est l'objet d'attention depuis quelques décennies maintenant et on est passé d'études sur le « conflit emploi-famille » (Duxbury, Higgins et Lee, 1994 ; Guérin *et al.*, 1997 ; McManus, Korabik, Rosin et Kelloway, 2002) à des études portant de plus en plus sur les mesures offertes pour réduire les difficultés (Guérin *et al.*, 1994 ; Fusulier, Giraldo et Legros, 2006).

On s'est intéressé aux entreprises du secteur privé, et plus récemment aux entreprises du secteur public, mais pas aux entreprises ayant d'autres formes de gestion, et notamment aux entreprises d'économie sociale. Or, nous postulons qu'un

mode de gestion plus participatif ou démocratique, une mission sociale et des objectifs sociaux pourraient se traduire par un meilleur soutien à la conciliation emploi-famille, et par des mesures plus développées dans les organisations d'économie sociale.

Peu d'études ont porté sur le secteur de l'économie sociale sous cet angle. Il existe bien une étude de Darbus et Hély (2010) traite de thèmes connexes, à savoir les « aspirations, représentations et dispositions » des adhérents de Ressources solidaires, un site spécialisé dans l'économie sociale et solidaire, mais celle-ci ne traite pas de l'articulation emploi-famille.

Nous intéressant à l'effet du type de gestion, nous avons voulu étudier l'offre de mesures dans les entreprises d'économie sociale afin de déterminer si ces organisations répondent mieux aux demandes de leur personnel ayant des enfants et si ces personnes peuvent bénéficier de mesures de conciliation appropriées. Pour ce faire, nous avons réalisé une enquête dans ce secteur des entreprises d'économie sociale (incluant des centres à la petite enfance – CPE – ou crèches pour les enfants de 6 mois à 5 ans, des coopératives et des organismes à but non lucratif – OBNL) afin de tester cette hypothèse d'une plus grande présence de mesures dans un contexte organisationnel différent, contexte que nous décrivons dans la section suivante. Cet angle de recherche est original car peu ou pas de recherches ont été menées sous cet angle.

2. Le secteur d'étude : l'économie sociale

L'économie sociale constitue un secteur d'emploi important au Québec. Selon le Chantier de l'économie sociale, on compte 6 254 entreprises, soit 2 313 coopératives et 3 941 OBNL, et 65 028 emplois.

Ces entreprises ont été créées pour satisfaire les besoins des individus et des communautés locales et sont généralement axées sur les valeurs humaines, ce qui influe sur leurs règles et leur fonctionnement, comme l'indique le site Web du Chantier de l'économie sociale :

- l'entreprise de l'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier ;
- elle a une autonomie de gestion par rapport à l'État ;
- elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant usagères et usagers, travailleuses et travailleurs ;
- elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus ;

- elle fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective.

Les missions sont diversifiées (services de garde, coopératives de travail, etc.), mais quel que soit leur secteur d'activité, les directeurs interrogés affirment qu'ils adhèrent aux principes ci-haut, notamment en ce qui concerne la primauté des personnes et la participation.

3. Méthodologie

La recherche combine des méthodes qualitatives et quantitatives et a été réalisée de 2007 à 2009. Nous avons réalisé une enquête de nature quantitative où les répondants ont été invités à répondre à un questionnaire en ligne, en 2007 dans le travail social, en 2008 dans les secteurs infirmier et policier, et en 2009 dans l'économie sociale.

Les questions portaient sur les mesures existantes et celles souhaitées par les répondants. Nous avons voulu savoir si les répondants arrivaient à bien concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales, connaître leur perception quant au soutien de leurs supérieurs et collègues à l'égard de leurs responsabilités familiales.

Nous nous sommes inspirée de différents travaux, notamment de ceux portant sur les mesures d'articulation ou de conciliation emploi-famille[2] les plus populaires auprès des parents travailleurs québécois (Guérin *et al.*, 1997 ; Families and Work Institute, 1998 ; Caussignac, 2000 ; Chenevier ,1996; Tremblay, 2012).

Ce sont les mêmes questions pour les quatre secteurs. Les répondants ont tous été joints par courriel, avec un questionnaire en ligne, sauf pour le secteur infirmier, où nous avons dû utiliser un questionnaire papier en raison des difficultés d'accès à Internet.

Dans le secteur policier, nous avons fonctionné avec un service de police d'une grande municipalité du Québec ; pour les infirmières, le point d'entrée a été la Fédération des infirmières du Québec, et pour le travail social, l'Ordre des travailleurs sociaux du Québec. Pour le secteur de l'économie sociale, nous avons sollicité l'appui de différents regroupements régionaux ou provinciaux en économie sociale. Cette méthode de recrutement est efficace, mais ne permet pas de calculer un taux de réponses précis. Quoi qu'il en soit, nous avons récolté plusieurs centaines de questionnaires, qui ont permis d'effectuer des analyses statistiques.

---

[2] Nous préférons le mot d'« articulation », qui rend mieux l'idée de combiner activités et responsabilités, mais le mot « conciliation » étant davantage usité dans le langage courant, c'est celui que nous avons utilisé pour le questionnaire et les entrevues.

Dans les cas des infirmières, des travailleuses sociales et des policiers, les entrevues ont été réalisées avec les personnes qui avaient répondu qu'elles accepteraient d'être interviewées. Dans le cas de l'économie sociale, un certain nombre d'appels ont été effectués dans les organisations pour obtenir des entrevues. Les entretiens ont duré en moyenne une heure trente et ont tous été retranscrits et analysés avec le logiciel NVivo.

Portrait des répondants

Les répondants devaient être des employés rémunérés et avoir la responsabilité d'au moins un enfant âgé de moins de 18 ans. Nous avons obtenu 164 réponses dans le secteur policier, 418 dans le secteur du travail social et 144 dans le secteur infirmier.

Dans le secteur de l'économie sociale, 423 personnes ont complété le questionnaire – 28 hommes et 395 femmes ; 69 % travaillent en CPE, 14 % en coopérative et 17 % en OBNL. Ajoutons que 70 % sont des employés alors que 30 % occupent un poste de gestion et plus de 92 % détiennent un poste régulier. Aussi, 80 % de nos répondants sont âgés de moins de 45 ans et un peu plus du tiers (37,5 %) ont au moins un enfant âgé de moins de 6 ans. La plupart des employés ont une certaine ancienneté chez leur employeur actuel, puisque 26 % ont plus de dix ans d'ancienneté, 30 % entre six et dix ans et 43 % cinq ans et moins. Par ailleurs, 84 % des répondants vivent avec un-e conjoint-e, ce qui peut avoir une incidence positive sur la conciliation des activités professionnelles et familiales.

L'étude de Darbus et Hély (2010) révèle que le « profil type » des salariés de l'économie solidaire renvoie à des jeunes actifs, souvent des femmes fortement diplômées, dont les parents sont salariés de la fonction publique et qui voient se réduire considérablement leurs chances de titularisation dans le service public. Le profil des employés de l'économie sociale au Québec semble s'apparenter à celui-là.

4. Les résultats

Nos données quantitatives montrent que la satisfaction générale de nos répondants à l'égard de la conciliation emploi-famille dans le secteur de l'économie sociale est assez forte et nous n'avons pu établir de différences entre divers profils de répondants (employés *vs* patrons, et trois sous-secteurs de l'économie sociale : CPE-crèches, coopératives et autres OBNL).

4.1. Sentiment de mieux concilier

Nous avons d'abord demandé aux répondants s'ils arrivaient bien à concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Il y a des différences significatives entre le secteur de l'économie sociale et le secteur policier, ainsi qu'avec le travail social ($p < 0{,}05$ mais taille d'effet faible, $R2 = 0{,}050$)[3], comme le montre le tableau 1. Les répondants du secteur de l'économie sociale sont davantage en accord avec la proposition (73 %). Le secteur policier vient en second, ce qui peut paraître étonnant, puisqu'il s'agit d'un secteur masculin, généralement considéré plus difficile sur ce plan. Or, nous avons constaté que le secteur policier présente plus de facilités que les secteurs du travail social et infirmier, deux secteurs féminins. Le secteur policier présente certes des difficultés, puisqu'il y a des horaires de travail de soirée et de nuit, tout comme dans le secteur infirmier. Cependant, non seulement ces données, mais d'autres montrent clairement que le soutien des gestionnaires et collègues du secteur policier compensent en partie ces difficultés. La collaboration des collègues représente un facteur médiateur important dans l'environnement policier. Néanmoins, le secteur de l'économie sociale présente un portrait encore plus positif, alors que le travail social et le secteur infirmier présentent des niveaux de difficulté plus importants (tableau 1).

[3] Notons qu'il faut interpréter avec prudence et sans conclure définitivement dans plusieurs cas, car il y a des nombres réduits de répondants dans certains groupes, ce qui nuit à la fiabilité de l'analyse statistique.

Tableau 1. Sentiment de conciliation

Énoncé : J'ai le sentiment d'arriver à bien concilier ma vie professionnelle et ma vie familiale

	Économie sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Totalement en désaccord	12	5	14	7	38
%	*3,03 %*	*2,67 %*	*3,35 %*	*4,61 %*	*3,30 %*
Plutôt en désaccord	51	31	69	41	192
%	*12,88 %*	*16,58 %*	*16,51 %*	*26,97 %*	*16,65 %*
Neutre	42	33	136	36	247
%	*10,61 %*	*17,65 %*	*32,54 %*	*23,68 %*	*21,42 %*
Accord	204	79	116	56	455
%	*51,52 %*	*42,25 %*	*27,75 %*	*36,84 %*	*39,46 %*
Tout à fait d'accord	87	39	83	12	221
%	*21,97 %*	*20,86 %*	*19,86 %*	*7,89 %*	*19,17 %*
Total	396	187	418	152	1 153
%	*100,00 %*	*100,00 %*	*100,00 %*	*100,00 %*	*100,00 %*

4.2. Plus de mesures dans l'économie sociale

Plusieurs recherches attirent l'attention sur l'importance de la culture organisationnelle et des comportements ou attitudes des collègues et des supérieurs (Haas, Allard et Hwang, 2002), mais d'autres soulignent qu'il faut tout d'abord qu'il y ait des mesures disponibles dans les organisations (Duxbury, Higgins et Lee, 1993 ; Guérin *et al.*, 1994). On pourrait ainsi penser que la philosophie et les principes propres au secteur de l'économie sociale (exposés dans la section 2) pourraient avoir une incidence sur cette culture organisationnelle et conduire à offrir plus facilement diverses mesures de conciliation et à permettre aux salariés de les utiliser plus librement – nous y revenons dans la section 5.

Le conflit emploi-famille serait réduit lorsque l'entreprise offre des accommodements afin de faciliter l'articulation de la vie professionnelle avec la vie familiale (Guérin *et al.*, 1994). L'appui organisationnel constitue une variable d'importance (Guérin *et al.*, 1994 et 1997 ; Haas, Allard et Hwang, 2002), mais peu d'études ont comparé plusieurs secteurs – la plupart étudiant une entreprise ou un groupe d'employés, et surtout dans le secteur privé, parfois dans le secteur public.

Nous nous sommes intéressée à la présence de services de garde sur les lieux de travail, car c'est là la demande première des parents canadiens (Lero *et al.*, 1993), bien qu'il puisse en être légèrement autrement au Québec étant donné l'important réseau de CPE (qui réduit la demande « sur les lieux de travail »). On observe que

les services de garde existent davantage dans le secteur de l'économie sociale, qui comprend un bon nombre de CPE – 265 sur les 411 répondants du secteur.

On note que 48 % des répondants de l'économie sociale ont un service de garde sur leur lieu de travail sans en avoir besoin (leurs enfants peuvent être plus âgés), alors que 16 % en ont et l'utilisent, contre 35 % qui n'en ont pas (tableau 2). Le secteur infirmier vient au deuxième rang dans le taux de présence du service (53 % en ont sans l'utiliser et 2,5 % l'utilisent – c'est un secteur d'emploi vieillissant, avec des enfants plus âgés). Dans le secteur policier, 90 % ne peuvent bénéficier d'un tel service et 79 % sont dans le même cas dans le secteur du travail social. Il y a donc des différences importantes entre les divers groupes. En ce qui concerne l'existence du service, il y a des différences sectorielles significatives avec une taille d'effet large[4] ($p < 0,05$, taille d'effet large, $R2 = 0,215$), mais il n'y a pas de différence significative entre l'économie sociale et les infirmières, les policiers et le travail social, ces groupes se rapprochant davantage.

Tableau 2 – Services de garde sur les lieux de travail

	Économie sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Existe, pas besoin	200	12	60	64	336
%	*48,66 %*	*8,96 %*	*14,35 %*	*53,33 %*	*31,02 %*
Existe, je l'utilise	65	1	26	3	95
%	*15,82 %*	*0,75 %*	*6,22 %*	*2,50 %*	*8,77 %*
N'existe pas	146	121	332	53	652
%	*35,52 %*	*90,30 %*	*79,43 %*	*44,17 %*	*60,20 %*
Total	411	134	418	120	1 083
%	*100 %*	*100 %*	*100 %*	*100 %*	*100 %*

Les services d'information, de référence et de soutien (tableau 3) constituent une deuxième mesure souhaitée par les parents de jeunes enfants, mais aussi par les personnes qui ont à s'occuper d'un parent malade. La mesure est assez répandue dans le secteur infirmier et dans le secteur de l'économie sociale (66 % et 58 % des cas), mais plus utilisée dans le secteur de l'économie sociale (30 % *vs* 10 % chez les infirmières). Les policiers comme les infirmières affirment en avoir moins besoin, et elle est un peu plus utilisée dans le travail social. Il y a des différences significatives en ce qui concerne la présence de ces services, notamment entre le travail social et

[4] Le degré de signification est un premier indicateur, mais les tests permettant de calculer une taille d'effet entre divers groupes permettent de fournir plus d'informations en indiquant si la taille de l'effet ou de la différence (*size effect*) est faible, moyenne ou grande-large. Ce sont les tests de Wilkinson et la méthode de Cohen qui permettent d'obtenir ces résultats. L'analyse tient ici compte du nombre de répondants et permet de qualifier les différences entre divers groupes.

l'économie sociale d'une part et le travail infirmier d'autre part ($p < 0,05$, taille d'effet faible, $R2 = 0,013$). Du point de vue du besoin de ces services, il n'y a pas de différence significative entre l'économie sociale et les trois autres secteurs.

Tableau 3 – Services d'information, de référence et de soutien

	Économie sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Existe, pas besoin	107	78	142	78	405
%	*27,16 %*	*47,27 %*	*33,97 %*	*54,93 %*	*36,19 %*
Existe, je l'utilise	120	15	60	15	210
%	*30,46 %*	*9,09 %*	*14,35 %*	*10,56 %*	*18,77 %*
N'existe pas	167	72	216	49	504
%	*42,39 %*	*43,64 %*	*51,67 %*	*34,51 %*	*45,04 %*
Total	394	165	418	142	1 119
%	*100 %*	*100 %*	*100 %*	*100 %*	*100 %*

Les congés pour raisons personnelles (tableau 4) sont une des mesures les plus fréquentes ; ils sont souvent utilisés pour des motifs familiaux. Il est assez rare que cette mesure n'existe pas dans un milieu de travail, mais c'est le cas parfois dans le secteur infirmier (près de 21 % des cas, sans doute des personnes à statut irrégulier), et dans le secteur du travail social (près de 18 %). Par contre, le secteur de l'économie sociale est celui où les répondants affirment le plus que ces congés existent et qu'ils les utilisent (85 %) ; un peu moins de 8 % des milieux de travail seulement ne les offrent pas. Dans le secteur policier, le service existe presque autant qu'en économie sociale, mais il est moins utilisé et la même chose vaut pour le secteur infirmier, où ces congés existent, mais où un pourcentage élevé de répondants affirment ne pas en avoir besoin (63 %, contre 16 % qui utilisent). Il y a ici des différences sectorielles significatives en ce qui concerne l'existence de la mesure dans les milieux de travail mais la taille d'effet est faible ($p < 0,05$, taille d'effet faible, $R2 = 0,022$). Il y a par contre des différences significatives sur l'utilisation entre les groupes(sauf entre les policiers et le travail social). La mesure est plus utilisée en économie sociale, chez les policiers et travailleuses sociales, et peu chez les infirmières.

Tableau 4 – Congés pour raisons personnelles ou familiales

	Économie sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Existe, pas besoin	28	85	168	94	375
%	*6,85 %*	*46,70 %*	*40,19 %*	*63,09 %*	*32,38 %*
Existe, je l'utilise	349	78	176	24	627
%	*85,33 %*	*42,86 %*	*42,11 %*	*16,11 %*	*54,15 %*
N'existe pas	32	19	74	31	156
%	*7,82 %*	*10,44 %*	*17,70 %*	*20,81 %*	*13,47 %*
Total	409	182	418	149	1 158
%	*100 %*	*100 %*	*100 %*	*100 %*	*100 %*

Pour ce qui est des horaires flexibles (tableau 5), la première demande des parents québécois (Tremblay, 2012) puisqu'ils ont un bon réseau de services de garde et sont donc moins demandeurs de services sur les lieux de travail, il existe des différences sectorielles significatives (sauf entre l'économie sociale et le travail social) pour ce qui est de l'existence de la mesure dans les milieux de travail ($p < 0,05$, taille d'effet moyenne, $R2 = 0,087$). C'est dans l'économie sociale et le travail social que la mesure est la plus fréquente, le travail policier et le travail infirmier ne se prêtant apparemment pas bien à cette pratique, les gens devant assurer un horaire de travail précis et devant se faire remplacer s'ils n'y sont pas. Par ailleurs, si la mesure est aussi fréquente dans l'économie sociale et le travail social, elle est plus utilisée dans le premier cas (68 % contre 33 %). Elle est assez utilisée dans le secteur policier, bien qu'elle existe moins souvent. Ce sont sans doute ici les personnels qui travaillent dans le secteur administratif qui peuvent l'utiliser.

Tableau 5 – Horaires flexibles

	Économie sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Existe, pas besoin	16	31	163	25	235
%	*3,90 %*	*17,51 %*	*39,00 %*	*17,36 %*	*20,45 %*
Existe, je l'utilise	279	64	140	20	503
%	*68,05 %*	*36,16 %*	*33,49 %*	*13,89 %*	*43,78 %*
N'existe pas	115	82	115	99	411
%	*28,05 %*	*46,33 %*	*27,51 %*	*68,75 %*	*35,77 %*
Total	410	177	418	144	1 149
%	*100 %*	*100 %*	*100 %*	*100 %*	*100 %*

En ce qui concerne le travail à temps partiel volontaire (tableau 6), on observe qu'il existe nettement plus dans le secteur infirmier (80 % des cas) qu'ailleurs, et qu'il est au contraire très peu fréquent dans le travail policier (24 %), l'économie sociale et le travail social se situant entre les deux (45 % et 42 % des cas). L'utilisation est plus fréquente dans le secteur infirmier, avec une personne sur cinq (20 %) qui l'utilise, contre 13 % dans le travail social, 12 % dans l'économie sociale et moins de 2 % dans le secteur policier. Ici aussi, il y a des différences sectorielles significatives entre les secteurs, sauf entre l'économie sociale et le travail social ($p < 0,05$, taille d'effet moyenne, $R2 = 0,091$).

Tableau 6 – Travail à temps partiel volontaire

	Économie sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Existe, pas besoin	129	27	118	87	361
%	*32,41 %*	*21,77 %*	*28,23 %*	*60,42 %*	*33,30 %*
Existe, je l'utilise	47	2	55	29	133
%	*11,81 %*	*1,61 %*	*13,16 %*	*20,14 %*	*12,27 %*
N'existe pas	222	95	245	28	590
%	*55,78 %*	*76,61 %*	*58,61 %*	*19,44 %*	*54,43 %*
Total	398	124	418	144	1084
%	*100 %*	*100 %*	*100 %*	*100 %*	*100 %*

Le travail partagé volontaire (deux personnes se partagent un même poste) est une mesure nettement plus rare (tableau 7). La mesure existe un peu plus dans les secteurs infirmier et policier que dans l'économie sociale (respectivement 30 %, 6 % et 16 % ; pas de données disponibles pour le travail social), mais elle est peu utilisée dans les deux premiers secteurs, davantage dans les entreprises d'économie sociale (3 %, 0,76 % et 5 %). Il y a des différences significatives entre le secteur de l'économie sociale et les autres pour ce qui est de la présence de la mesure, pas de différence significative entre les secteurs infirmier et policier ($p < 0,05$, taille d'effet faible, $R2 = 0,026$).

Tableau 7 – Travail partagé volontaire (deux employés se partagent un poste)

	Économie sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Existe, pas besoin	63	48	-	36	147
%	*15,91 %*	*36,64 %*	-	*30,00 %*	*22,72 %*
Existe, je l'utilise	20	1	-	4	25
%	*5,05 %*	*0,76 %*	-	*3,33 %*	*3,86 %*
N'existe pas	313	82	-	80	475
%	*79,04 %*	*62,60 %*	-	*66,67 %*	*73,42 %*
Total	396	131	- *(données non disponibles sur cette mesure)*	120	647
%	*100 %*	*100 %*		*100 %*	*100 %*

Le travail à domicile, ou télétravail (tableau 8), est parfois vu comme une mesure de conciliation, bien qu'on puisse aussi le voir comme une intrusion dans la sphère privée (Tremblay et Najem, 2010). Les gens ne l'utilisent pas toujours pour des motifs familiaux ou de conciliation, mais plusieurs considèrent qu'il peut être utile pour cela. On observe des différences significatives entre les secteurs, le télétravail étant plus fréquemment offert dans le secteur policier (35 % des cas, sans doute pour du travail administratif), le travail social (23 %), l'économie sociale (22 %), que dans le secteur infirmier (8 %).

Dans tous ces secteurs, l'essentiel du travail se fait avec des personnes et il s'agit d'un travail « relationnel » ; nos entrevues indiquent que c'est essentiellement pour du travail administratif, prise de courriels, rédaction de rapports ou activités de ce genre que cela se pratique, et c'est plutôt sur une base occasionnelle, sauf pour ceux qui ont une importante charge administrative ou de rédaction, qui peuvent parfois le faire une journée par semaine (dans l'économie sociale et le travail policier surtout). Environ le cinquième des répondants du secteur policier et du travail social disent que la mesure existe mais qu'ils n'en ont pas besoin.

Tableau 8 – Travail à domicile (télétravail)

	Économie sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Existe, pas besoin	15	30	76	7	128
%	*3,74 %*	*20,41 %*	*18,18 %*	*6,42 %*	*11,91 %*
Existe, je l'utilise	64	21	20	2	107
%	*15,96 %*	*14,29 %*	*4,78 %*	*1,83 %*	*9,95 %*
N'existe pas	322	96	322	100	840
%	*80,30 %*	*65,31 %*	*77,03 %*	*91,74 %*	*78,14 %*
Total	401	147	418	109	1 075
%	*100 %*	*100 %*	*100 %*	*100 %*	*100 %*

Le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales (tableau 9) permet à une personne d'avoir un aménagement de poste plus approprié (sans réunions le soir ou le matin, ni à l'extérieur de la ville) pendant quelques années, sans pour autant que cela l'exclue des postes intéressants ou promotions. On constate que ce type d'aménagement est assez peu fréquent dans les milieux du travail policier, infirmier ou social (il n'en existe pas pour 89 % des répondants policiers, 75 % des infirmières et 60 % des travailleuses sociales, alors qu'il en existe pour 60 % des répondants de l'économie sociale). On voit ici des différences significatives entre les milieux de travail, avec une taille d'effet moyenne ($p < 0,05$, taille d'effet moyenne, $R2 = 0,115$), sauf entre les secteurs policier et infirmier, où la différence n'est pas significative. Dans le secteur de l'économie sociale, non seulement la mesure existe pour 60 % des gens, mais ils sont au-delà de 31 % à l'utiliser, contre un peu plus de 10 % dans les secteurs social et infirmier, et moins de 3 % dans le secteur policier, où la chose semble clairement rare.

Tableau 9 – Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales

	Économie sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Existe, pas besoin	113	11	119	18	261
%	*28,68 %*	*8,03 %*	*28,47 %*	*13,85 %*	*24,19 %*
Existe, je l'utilise	123	4	45	14	186
%	*31,22 %*	*2,92 %*	*10,77 %*	*10,77 %*	*17,24 %*
N'existe pas	158	122	254	98	632
%	*40,10 %*	*89,05 %*	*60,77 %*	*75,38 %*	*58,57 %*
Total	394	137	418	130	1079
%	*100 %*	*100 %*	*100 %*	*100 %*	*100 %*

Enfin, l'horaire comprimé à quatre jours (tableau 10) peut signifier des journées plus longues mais vise à dégager une journée libre. La mesure est plus fréquente dans l'économie sociale, puisque seulement 35 % des milieux de travail n'en bénéficient pas. Dans le secteur infirmier, cette option n'existe pas pour 61 % des répondantes, et c'est également le cas pour 48 % dans le travail social et policier. Non seulement la mesure est plus fréquente dans le secteur de l'économie sociale, mais elle est aussi beaucoup plus utilisée, puisque 47 % des répondants l'utilisent et 17 % pourraient le faire mais disent ne pas en avoir besoin. C'est ensuite dans le travail social que l'utilisation est la plus forte (25 %), puis dans le secteur policier (22 %). Enfin, dans le secteur infirmier, c'est très rare (6 %) ; 32 % des infirmières indiquent que la mesure existe, mais qu'elles n'en ont pas besoin. Dans ce cas, c'est davantage la difficulté du travail qui est mise en avant pour ne pas souhaiter allonger la journée. Aussi, le temps partiel est une option pour réduire le temps de travail hebdomadaire si souhaité. Les différences sont ici significatives entre l'économie sociale et les autres secteurs, mais pas entre le secteur policier et les secteurs social ou infirmier ($p < 0,05$, taille d'effet faible, $R2 = 0,028$).

Tableau 10 – Horaire comprimé volontaire ou semaine de quatre jours

	Économie sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Existe, pas besoin	69	47	111	47	274
%	*17,00 %*	*28,66 %*	*26,56 %*	*32,64 %*	*24,20 %*
Existe, je l'utilise	191	37	104	9	341
%	*47,04 %*	*22,56 %*	*24,88 %*	*6,25 %*	*30,12 %*
N'existe pas	146	80	203	88	517
%	*35,96 %*	*48,78 %*	*48,56 %*	*61,11 %*	*45,67 %*
Total	406	164	418	144	1 132
%	*100 %*	*100 %*	*100 %*	*100 %*	*100 %*

Les entreprises d'économie sociale offrent donc davantage de mesures permettant de mieux articuler famille et emploi. Ce n'était pas prévisible *a priori*, car on aurait pu penser que le milieu de l'économie sociale disposant de peu de moyens financiers, cela conduirait à une surcharge de travail, à de longues heures de travail, à des difficultés pour bénéficier d'aménagements. Or, on note au contraire que ce secteur offre certaines des mesures les plus souhaitées, soit la semaine de quatre jours et les horaires flexibles (Lero *et al.*, 1993 ; Tremblay, 2012), mais aussi le cheminement de carrière adapté, le temps partiel, le télétravail, ainsi que les services de garde sur les lieux de travail. Une question se pose : comment expliquer cette offre de mesures plus importante dans le secteur de l'économie sociale, qui ne dispose pourtant pas de grands moyens financiers pour mettre en place des mesures

et services ? Ou serait-ce que les mesures ne sont pas si coûteuses que les employeurs semblent souvent le dire et qu'il s'agit avant tout d'une question de philosophie de gestion des ressources humaines ? C'est sur cette question que nous nous penchons dans les pages qui suivent.

5. Comment expliquer le meilleur soutien à la conciliation dans l'économie sociale ?

Nous avons posé des questions dans la partie qualitative de la recherche, lors des entrevues avec trente-six personnes[5]. On nous a dit que l'économie sociale est issue de préoccupations citoyennes voulant répondre à des besoins peu ou mal satisfaits par l'État et visant un développement axé sur l'humain avant les profits. Pour nos répondants, le lien entre luttes sociales, besoins des individus et existence d'un bon soutien organisationnel à l'égard de la conciliation va de soi. Ils considèrent que leur organisation applique les principes à la base de l'économie sociale et que cela explique la plus grande offre de mesures de soutien à la famille. Ainsi, les valeurs syndicales et coopératives à l'origine de la fondation de certains organismes communautaires expliquent que des mesures de conciliation se retrouvent dans les conditions de travail des employés.

Les organismes d'économie sociale sont animés par le bien-être des individus et des collectivités. La mission sociale étant ainsi intrinsèquement liée au fonctionnement de l'entreprise, les interviewés déduisent que l'ouverture de leur employeur découle de cette mission sociale.

5.1. L'économie sociale, souvent choisie pour les mesures de conciliation

Les mesures de conciliation emploi-famille sont un facteur important pour attirer de nouveaux employés (Tremblay, 2005). En ce sens, les entreprises en économie sociale semblent bénéficier d'une « réputation » très positive, et cette réputation dépasse les frontières du milieu.

Certains répondants ont quitté un emploi dans un autre secteur pour rejoindre l'économie sociale pour une conciliation plus aisée et pour quitter une charge et des

[5] Nous avons aussi mené des entretiens dans les autres secteurs – 56 dans le secteur policier, en général plus soutenants que dans les deux autres. Nous ne pouvons en traiter ici, mais ce que nous mettons en évidence pour l'économie sociale renvoie à ce qui est ressorti comme particulier par rapport aux autres secteurs.

horaires de travail difficiles. Deux mères de famille qui menaient une carrière dans le privé ont opté pour l'économie sociale :

> « Mais moi, quand j'ai quitté mon dernier emploi, je l'ai quitté parce que justement, la conciliation entre famille et carrière, ça marchait pas du tout [...]. Pis là, en tout cas, j'ai attendu, j'ai fait application [...] pis j'ai été vraiment chanceuse parce que c'est… vraiment l'idéal. »
> « Pis même j'étais prête à sacrifier le genre de poste pour pouvoir avoir cet équilibre. [...] . Donc c'est de trouver l'équilibre, pis je pense que je l'ai, pour moi en tout cas, pour notre famille, on l'a trouvé, ça fonctionne bien. »

De même, certains répondants attendront que les enfants aient grandi avant de réorienter leur carrière :

> « J'aime ça là, c'est bon pour ma famille. J'ai des jeunes enfants…, c'est bon pour ce moment-ci dans ma vie. Mais dans cinq ans, je pense que je chercherai autre chose. [...]... Parce que là en ce moment, la flexibilité, c'est numéro un. »

Pour certains, l'économie sociale représente une baisse de salaire, mais cela est compensé par la possibilité de pouvoir davantage se consacrer à leur famille. Cette répondante a quitté un poste très bien rémunéré pour un poste de directrice dans l'économie sociale :

> « Ils m'ont vraiment dit : "On n'a pas d'argent pour vous payer, alors c'est quoi le salaire le plus bas que vous pouvez prendre pour nous aider ?" Et j'ai compris que c'était un travail où j'allais gagner beaucoup moins d'argent mais j'allais avoir certains bénéfices et avantages pour faire une vie de famille saine. »

5.2. Un secteur compréhensif à l'égard des familles monoparentales

Aux yeux de certaines mères monoparentales, l'économie sociale serait particulièrement compréhensive envers leur situation. Une jeune mère raconte avoir perdu un emploi à plusieurs reprises à cause de son statut jusqu'à ce qu'elle décroche un poste dans une coopérative, au sein de laquelle elle reçoit compréhension et soutien :

> « Oui. Parce qu'un employeur pourrait me dire, tu fais de l'overtime, tu rentres une heure plus tôt. Ça marche pas. Tandis qu'elle, elle sait que j'ai un enfant, elle sait que j'arrive à 7 heures et quart. S'il y a une urgence, elle m'appellera pas avant 7 heures et quart. »

5.3. Un secteur où les pères se prévalent de leurs congés

Alors que les employés masculins ont souvent de la difficulté à faire valoir leurs demandes en tant que pères (Tremblay, 2012), les employés masculins vivant en couple prennent plus souvent le congé parental que leur conjointe si cette dernière ne travaille pas en économie sociale. Ce sont les mesures disponibles au sein de l'entreprise qui favorisent la prise de congés : « C'est sûr que si, les fois où on a eu des hommes en CPE, et que leurs femmes étaient dans un autre domaine, c'était l'homme qui prenait le congé. »

Ces observations sont corroborées par plusieurs employés masculins, qui évaluent prendre plus souvent des congés pour des raisons familiales que leur conjointe parce que leur milieu est plus souple.

Conclusion

Nous concluons que les entreprises d'économie sociale se distinguent souvent des autres en ce qui concerne l'offre de mesures de conciliation et cela permet d'expliquer, en partie du moins, la meilleure satisfaction des salariés. Alors qu'aucune recherche n'a, à notre connaissance, été menée sur les mesures de conciliation offertes dans les entreprises d'économie sociale, ce secteur offre plus de soutien aux employés que ne le font plusieurs organisations du secteur public (secteurs social, policier, infirmier). Cela peut paraître surprenant puisque les travaux mettent davantage en évidence le secteur public ou les grandes entreprises comme lieux favorables à la conciliation et indiquent que les milieux plus féminins sont plus ouverts. Enfin, plusieurs entreprises évoquent les coûts potentiels des mesures de conciliation pour ne pas agir. Comme le secteur de l'économie sociale n'a pas beaucoup de moyens, il est étonnant de constater qu'on y offre davantage de mesures et un meilleur soutien.

Bibliographie

Caussignac E. (2000), *La Nature des liens entre les déterminants du conflit emploi-famille, son ampleur et ses impacts*, Montréal, École des hautes études commerciales.

Chenevier L. (1996), *Les Variables influençant l'ampleur du conflit « emploi-famille » ressenti par l'employé(e)*, Montréal, École des hautes études commerciales.

Darbus F. et Hély M. (2010), « Travailler dans l'ESS : aspirations, représentations et dispositions. Étude auprès des adhérents de Ressources solidaires », *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, n° 317.

Duxbury L., Higgins C. et Lee C. (1993), "The impact of job type and family type on work-family conflict and perceived stress: a comparative analysis", *Ressources humaines, ASAC '93*, vol. 14**,** n° 9, p. 21-29.

Duxbury L., Higgins C. et Lee C. (1994), "Work-family conflict: a comparison by gender, family type and perceived control", *Journal of Family Issues*, vol. 15, n° 3, p. 449-466.

Families and Work Institute (1998), *1998 Business Work-Life Study*, New York, Families and Work Institute.

Fusulier B., Giraldo S. et Legros E. (2006), « L'utilisation des dispositifs d'articulation de la vie familiale et de la vie professionnelle. Étude auprès de 48 entreprises de Wallonie (Belgique) », *Enfance, familles, générations*, n° 4, p. 31-51.

Guérin G. *et al.* (1994), « Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille : la situation au Québec », *Gestion*, vol. 19**,** n° 2, p. 74-82.

Guérin G. *et al.* (1997), *Le Conflit emploi-famille : ses causes et ses conséquences. Résultats d'enquête*, Montréal, Université de Montréal, École de relations industrielles.

Haas L., Allard K. et Hwang P. (2002), "The impact of organizational culture on men's use of parental leave in Sweden", *Community, Work & Family*, vol. 5**,** n° 3, p. 319-342.

Lero D.S. *et al.* (1993), *Étude nationale canadienne sur la garde des enfants*, Ottawa, Statistique Canada.

McManus K., Korabik K., Rosin H.M. et Kelloway E.K. (2002), “Employed mothers and the work-family interface: does family structure matter?”, *Human Relations*, vol. 55, n° 11, p.1295-1324.

Tremblay D.-G. (dir.) (2005), *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*, Québec, Presses de l’université du Québec.

Tremblay D.-G. (2012), *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Québec, Presses de l’université du Québec.

Tremblay D.-G. et Najem E. (2010), « Le télétravail : qui le pratique et pourquoi ? », *Gestion*, numéro spécial sur le télétravail, vol. 35, n° 1, p. 108-116.

Des emplois soutenables dans les associations ? La part du genre

Annie DUSSUET[1], Érika FLAHAULT[2]

Résumé

Poser la question de la « soutenabilité de l'emploi » revient à évaluer dans quelle mesure les caractéristiques de l'emploi permettent sa pérennité à la fois aux plans économique et social. Évaluer la soutenabilité de l'emploi associatif suppose donc de se référer à un ensemble de normes consensuelles établissant ce qu'est un emploi de qualité. Les recherches des années récentes ont plutôt fait apparaître la médiocrité de ces emplois, interrogeant la responsabilité du secteur dans la dégradation générale des conditions d'emploi. Adoptant une perspective de genre, on montrera ici que les normes de qualité d'emploi ne sont pas neutres, mais différentes pour les emplois destinés à des hommes ou à des femmes. À cet égard, on pourrait qualifier l'emploi associatif de « féminin » ; mais on montrera aussi que, dans la période récente, le rapport à l'emploi des femmes se transformant, ces normes sont remises en cause et obligent à définir différemment la soutenabilité de l'emploi à la fois féminin et associatif.

Abstract

The question of "employment sustainability" aims to assess the extent to which job characteristics enable its sustainability both economically and socially. Assess the sustainability of associative employment therefore implies a reference to a set of consensus standards establishing what is a quality job. Research of recent years has revealed the rather poor quality of these jobs, questioning the accountability of the sector in general deterioration of employment conditions. In a gender perspective,

[1] Sociologue, maîtresse de conférences HDR - Centre nantais de sociologie (CENS) EA 3260, UFR de Sociologie - université de Nantes, France.
annie.dussuet@univ-nantes.fr
[2] Sociologue, maîtresse de conférences - Espaces et Sociétés (ESO - Le Mans), UMR CNRS 6590, université du Maine, Le Mans, France.
Erika.Flahault@univ-lemans.fr

we show that the quality standards of employment are not neutral, but different for men or women jobs. Thus, associative employment might be termed “female”. But we also show that in the recent period, the women’s relationship to employment has been transformed, so these standards are questioned. A different set of “employment sustainability” standards for both women and associations is now required.

Introduction

Si le secteur associatif s’enorgueillit d’employer aujourd’hui en France plus de 1,8 million de salarié.e.s (Bazin et Malet, 2011), on peut se demander si ces emplois sont véritablement « soutenables ». Par emploi soutenable, nous entendons ici un emploi qui assure sa pérennité en s’appuyant autant sur l’efficacité économique nécessaire à la structure employeuse que sur l’équité sociale favorisant le bien-être des salariés dans leur emploi. Or ces deux dimensions ne convergent pas si aisément et la survie des organisations associatives est souvent perçue comme antinomique de la qualité des emplois qui y sont offerts.

Les recherches des années récentes ont permis de bien documenter cette question de la qualité des emplois dans les associations aujourd’hui en France (Hély, 2009 ; Trautmann *et al.*, 2009 ; Maisonnasse *et al.*, 2010 ; Bailly *et al.*, 2012). Ceux-ci apparaissent relativement précaires, avec une fréquence plus grande qu’ailleurs des emplois aidés, des CDD et du travail à temps partiel ainsi que des rémunérations plus faibles. Ce constat peut sembler paradoxal car « historiquement, les pionniers de l’économie sociale ont pourtant eu l’ambition de penser le travail “autrement”, même si cette aspiration a au fil du temps perdu de sa force » (Bailly *et al.*, 2012) et l’on peut s’interroger sur cette incapacité apparente du secteur associatif à assurer la qualité des emplois offerts. Par ailleurs, la féminisation de ces emplois est une donnée connue mais cette caractéristique n’est pas rapprochée des constats concernant la qualité de l’emploi.

C’est pourquoi nous proposons d’interroger les spécificités présentées par l’emploi dans les associations au prisme du genre, entendu comme « un système social qui crée et légitime la bi-catégorisation sexuelle » (Le Feuvre, 2003) dans un double processus de séparation et de hiérarchisation du féminin et du masculin. Socialement construites comme opposées, les valeurs et caractéristiques associées aux deux sexes structurent les positions sociales respectives des hommes et des femmes (Béréni *et al.*, 2008) dans des rapports hiérarchisés qui infériorisent les femmes. Ainsi, dans l’emploi comme dans les autres domaines de la vie sociale, hommes et femmes occupent des positions différenciées et inégales. Une division sexuelle du travail, toujours opérante bien que variable au cours du temps, les affecte à des tâches distinctes effectuées dans des cadres et avec des modalités différents. La question de

la soutenabilité de l'emploi associatif nous semble devoir être replacée dans ce contexte « sexué ».

Après un rappel des principales caractéristiques des emplois associatifs et de la situation des femmes salariées des associations, nous montrerons comment les emplois occupés par les femmes correspondant à des tâches et des fonctions perçues comme « féminines » se trouvent, dans les associations comme ailleurs dans le monde social, normés et dévalorisés par cet effet de genre. Nous soulignerons aussi que, dans les associations plus qu'ailleurs, cette dévalorisation du travail a pu longtemps passer inaperçue. Les valeurs humanistes que ces dernières revendiquent et la porosité entre bénévolat et salariat ont contribué à euphémiser la question de la reconnaissance du travail, en même temps qu'un modèle féminin de l'« emploi d'appoint », à la temporalité discontinue, légitimait, pour les femmes, des formes particulières d'emploi. Mais les changements intervenus depuis quarante ans dans le rapport à l'emploi des femmes et le mouvement de professionnalisation engagé par de nombreuses associations rendent les modalités dégradées d'emploi et de carrière rencontrées dans le secteur associatif, et tout particulièrement l'emploi à temps partiel, de plus en plus « insoutenables ». Il semble alors nécessaire de reconsidérer la « part du genre » dans l'emploi associatif et d'y poser clairement la question de l'inégalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Nous nous appuierons à la fois sur des données issues d'enquêtes qualitatives par entretiens et analyse documentaire dans les secteurs des services aux personnes et de la défense des droits des femmes et sur des données quantitatives recueillies dans le cadre d'un programme de recherche en cours, portant sur la production et l'usage du chiffre en matière d'emploi dans l'économie sociale et solidaire.

1. L'emploi associatif : un emploi « féminin »

Rappelons tout d'abord que, pour décrire les emplois dans les associations, nous nous heurtons au manque de sources statistiques et à l'inadéquation des sources existantes : incertitudes de classement dans les nomenclatures, inadéquation des catégories décrivant le travail, manque de précision dans la description des professions (Dussuet et Flahault, 2010). Toutefois, les travaux menés sur ce sujet ont mis en évidence d'une part une tendance globale à des emplois de « faible qualité[3] » (Devetter, 2010), d'autre part une surreprésentation des femmes relativement à leur part dans la population active.

[3] Sans chiffrer ces éléments, nous reprenons ici les principales dimensions de la qualité de l'emploi proposées par F.-X. Devetter : stabilité de l'emploi, rémunération, conditions de travail.

1.1. Des emplois de faible qualité majoritairement occupés par des femmes

Si l'on considère les chiffres disponibles sur l'emploi associatif, en mettant de côté les associations d'insertion dont l'objectif premier consiste à ramener vers le monde du travail des personnes qui en sont éloignées, le secteur associatif se révèle propice à l'emploi des femmes et cela dans trois dimensions.

D'une part, le secteur associatif offre indéniablement aux femmes des perspectives d'emploi puisqu'elles représentent 70 % de ses effectifs salariés (Tchernonog, 2007). Cette prédominance féminine s'explique par une concentration des offres d'emploi de ces organisations dans les domaines qui sont socialement attribués aux femmes, et qui se situent souvent dans la continuité de leurs occupations domestiques : éducation, santé, action sociale. Néanmoins, ces perspectives d'emploi sont à considérer à l'aune des caractéristiques de ces emplois référées aux indicateurs classiques que sont le type de contrat de travail et la durée du travail. Ainsi, la part des CDD, comme celle des contrats aidés et des contrats atypiques, y est plus importante que dans les secteurs privé lucratif et public, et les femmes semblent accéder moins que les hommes au CDI (Maisonnasse *et al.*, 2010). Par ailleurs, l'emploi à temps partiel y atteint des records, jusqu'à faire apparaître dans les associations un nombre non négligeable de postes « annexes[4] », au volume horaire tellement limité qu'ils ne sont généralement pas étudiés.

> « Sans surprise, la place des postes à temps partiel est la plus importante parmi les postes annexes mais, même dans le "noyau dur" de l'emploi, les temps complets ne représentent qu'un poste sur deux contre huit sur dix dans les sociétés privées à but lucratif et sept sur dix chez les indépendants comme dans le secteur public. » (Bailly *et al.*, 2012)

D'autre part, le secteur associatif offre aux femmes des perspectives de carrière. Le plafond de verre y est toujours présent mais semble moins prégnant que dans le secteur privé lucratif. Les femmes y accèdent davantage, proportionnellement, au statut de cadre (ONESS, 2009). Toutefois, non seulement la situation des femmes au regard du statut de cadre varie fortement d'un secteur d'activité à l'autre, mais le monde associatif se caractérise par une situation à part quant à ce statut. Il offre globalement moins d'emplois de statut cadre que le secteur public, où les femmes sont également très présentes (17 % *vs* 26,6 % ONESS, 2009), légèrement plus que le privé lucratif. Mais surtout, le statut de cadre peut apparaître atypique dans le

[4] « L'INSEE opère une distinction entre postes non annexes et postes annexes. Les postes non annexes sont ceux dont la rémunération et le volume horaire annuels sont supérieurs à des seuils conventionnels et peuvent donc être considérés comme de "vrais emplois". » (Bailly *et al.*, 2012)

monde associatif. Les cadres associatifs ont souvent des responsabilités plus limitées qu'ailleurs : les salariés y étant peu nombreux, les cadres « encadrent » un faible nombre de personnes. Leur carrière y apparaît également plus limitée : en raison de l'écrasement de la hiérarchie observé dans ces organisations il existe moins de perspectives de « gravir les échelons » et de faire carrière. Enfin la sécurité de l'emploi, qui a longtemps été un privilège des cadres, est moins garantie voire non garantie en raison notamment de financements non pérennes et aléatoires des associations.

Enfin, si les écarts de salaire entre hommes et femmes s'observent dans le secteur associatif comme dans l'ensemble du monde du travail, ils y sont moindres que dans les organisations du secteur privé lucratif (Legros et Narcy, 2004). Cependant ce constat est à rapporter au niveau général des salaires dans le monde associatif, qui est plus bas qu'ailleurs, d'autant plus que le salarié a été d'abord bénévole dans la structure (Hély, 2007), avec de faibles écarts hiérarchiques. De plus les données produites sur les écarts de salaire sont calculées sur des temps pleins, alors même que le temps partiel est particulièrement développé. On tend donc à raisonner sur des salaires « théoriques », qui n'ont pas toujours grand sens concernant le salariat féminin associatif. *In fine*, si l'on réintroduit les nombreux temps partiels, qui concernent prioritairement les femmes, on observe des niveaux de salaire « réels » bas, voire très bas pour de nombreuses femmes qui cumulent bas niveau de rémunération et temps partiel ou très partiel. Cela doit encore être rapporté à la question de la qualification envisagée de façon très variable d'un secteur d'activité à l'autre, mais avec un défaut de reconnaissance de la qualification dans beaucoup de secteurs.

Les recherches récentes s'accordent à souligner la précarité des statuts, la prédominance du temps partiel, la faiblesse relative des salaires mais aussi une plus grande égalité entre hommes et femmes, comparativement au secteur privé lucratif, en matière de salaire, voire d'accès au statut de cadre. Toutefois, toutes ces analyses se limitent à considérer la variable sexe sur un certain nombre de points, sans généraliser la démarche ni raisonner en termes de genre. Or, une réflexion sur la qualité de l'emploi ne peut se limiter à des considérations générales sur un emploi « abstrait », masculin neutre par défaut.

1.2. Des normes situées et sexuées de qualité de l'emploi

Parler de qualité de l'emploi ou d'emplois « soutenables » conduit à interroger les indicateurs qui sont utilisés pour les mesurer. Les économistes ont produit de nombreux travaux depuis le début des années 2000 sur ce thème, mais ces derniers sont souvent adaptés aux pays en voie de développement (travail décent) ou visent la comparaison des systèmes d'emplois et non des emplois eux-mêmes (Devetter,

2010). Ils s'accordent toutefois sur le caractère multidimensionnel et souvent ambigu de ces indicateurs. On peut aussi noter que partir des données disponibles dans un objectif de comparaison ESS /hors ESS représente un problème constant dans la mesure où les indicateurs sont construits sur des normes extérieures à l'ESS, qui ne disent rien de certains aspects propres à l'ESS, comme le bénévolat et notamment le fait que l'employeur soit bénévole dans les associations. (Maisonnasse *et al.*, 2010).

Nous rejoignons donc Marion Lefebvre quand elle écrit :

> « La qualité de l'emploi est donc non seulement un concept multidimensionnel, mais sa définition (...) n'est pas constante. Elle est en particulier variable en fonction des catégories d'acteurs qui mobilisent le concept (qui cherche à mesurer la qualité de l'emploi ?), 2. du niveau auquel est appliqué le concept (que cherche-t-on à évaluer : la qualité de l'emploi d'un pays ? d'un secteur d'activité ? d'une entreprise ? d'un individu ?), 3. des registres d'action et des « valeurs » accordées à l'emploi, ou encore le type de légitimation mobilisé (pourquoi cherche-t-on à évaluer la qualité de l'emploi ?). » (Lefebvre, 2010)

Nous ajouterons à cette liste de critères le point de savoir qui occupe les emplois et quelle est la légitimité de ces salarié.e.s vis-à-vis de l'emploi. Suivant le sexe, l'âge, la situation familiale du salarié, la qualité de l'emploi est jugée différemment.

Dans tous les cas, la question de l'interprétation des indicateurs se pose, et elle ne peut donner lieu à des réponses figées.

> « Par exemple dans le cas du taux de temps partiel et du taux de CDD (dimension flexibilité et sécurité), dont on peut considérer qu'ils augmentent ou diminuent la qualité de l'emploi selon que l'on met l'accent sur la dimension flexibilité (et le point de vue des entreprises) ou sur la sécurité (et le point de vue des travailleurs). » (Davoine et Ehrel, 2007)

L'examen comparatif de secteurs d'activité différents au sein de l'ESS montre à quel point le sens à donner à ces indicateurs pose question. On en prendra pour illustration le cas du secteur de la culture, dans lequel les employeurs comme les salarié.e.s tendent à privilégier un contrat de type CDD, celui de l'intermittence, qui permet aux premiers des économies substantielles sur les charges tout en assurant aux seconds des revenus plus élevés, ainsi qu'un statut valorisé qui fait référence dans le secteur (Bailly *et al.*, 2012). À l'opposé, dans les services aux personnes, l'attente des salarié.e.s est bien celle de CDI, que les structures employeuses ne peuvent pas toujours offrir. Concernant la question du temps de travail, dans les associations de défense des droits des femmes, nos interlocutrices nous ont présenté les contrats à temps partiel comme « temps partiels choisis » plus fréquemment qu'on aurait pu s'y attendre. Et même si beaucoup de contrats sont proposés à temps

partiel par les structures, principalement pour des raisons financières, et acceptés faute de mieux par les salariées, il faut aussi s'arrêter sur la réitération de ces « choix » opérés par les femmes pour en souligner la dimension de genre. Celles qui ont « choisi » le temps partiel l'expliquent en effet souvent par leur volonté de préserver une certaine qualité de vie, en gardant du temps hors travail pour elles ou pour leur famille. La fréquence des emplois à temps partiel ne doit donc pas être comprise comme une simple facilité de gestion pour les associations. Elle s'enracine dans la spécificité des rapports qu'entretiennent les salariées femmes à leur activité professionnelle. Cette spécificité n'a bien entendu rien de « naturel », mais résulte de la division sexuelle du travail qui assigne toujours prioritairement aux femmes la charge des activités domestiques. Ne pas voir ou ne pas prendre en considération les spécificités de ce rapport au travail, construit par la division sexuelle du travail, empêche de penser les indicateurs de qualité de l'emploi autrement que sur un mode « masculin neutre ».

Si on peut partager l'hypothèse émise par Jacques Trautmann et ses collègues selon laquelle l'émergence de cette question de la qualité de l'emploi traduit « une prise de conscience d'un problème nouveau, celui d'une remise en cause des normes d'emploi jusqu'alors admises, même si la réalité ne s'y conformait pas forcément » (Trautmann, 2009), on déplore que cette remise en cause n'aille pas jusqu'à s'appliquer à la norme sexuée de l'emploi. Il est notable que l'approche européenne, avec les indicateurs de Laeken, ouvre la porte à la dimension du genre, non réduite à la seule égalité salariale entre femmes et hommes[5], mais on peut s'interroger sur le fait que cette dimension soit si peu prise en compte dans les dernières recherches sur la question (Maisonnasse *et al.*, 2010 ; Bailly *et al.*, 2012). Il apparaît que, plus que d'un désintérêt pour la question, cette absence résulte du manque de données chiffrées significatives, ce qui renvoie à la question récurrente et jamais réglée de la production systématique de statistiques sexuées.

L'approche globale de la qualité de l'emploi apparaît donc doublement non pertinente ici, d'une part en raison des effets de genre et d'autre part en raison de la spécificité de l'ESS qui distingue différents statuts et catégories de salariés, notamment selon la proximité ou non avec le « cœur de métier ». On peut ainsi relativiser les indicateurs utilisés pour mesurer la qualité de l'emploi : si les emplois sont occupés par des femmes, les mêmes critères notés en négatif pour les hommes peuvent acquérir une dimension positive.

---

[5] « Les indicateurs consacrés à ces aspects sont nombreux, et relativement précis comparativement à d'autres dimensions (des indices de "ségrégation" sectorielle et professionnelle ont été introduits, ainsi qu'une mesure de l'impact de la maternité sur l'écart de taux d'emploi entre hommes et femmes). (...) De ce point de vue, l'approche européenne propose une ouverture de la notion de qualité de l'emploi par rapport à la plupart des travaux existants. » (Davoine et Ehrel, 2007)

2. Une soutenabilité à référer au genre

La question de la soutenabilité de l'emploi associatif nous semble devoir être référée à la structure de genre qui organise différemment l'emploi au masculin et au féminin en distinguant des tâches, des compétences, et des conditions d'emploi normales et souhaitables pour chacun des deux sexes. On pourrait ainsi considérer deux moments distincts dans l'histoire sociale française récente : dans une première période, la soutenabilité de l'emploi associatif est garantie par l'inégalité due au genre ; au contraire, dans la période contemporaine, le genre n'apparaît plus suffisant pour assurer des emplois « soutenables » en dépit des inégalités.

2.1. Quand la « soutenabilité » de l'emploi associatif est garantie par le genre

Jusqu'à la fin des années 1960, le rapport à l'emploi des femmes en France apparaît déterminé par leur position dans le cycle de vie familiale. On peut en effet observer un mode séquentiel de leur activité : d'abord élevé à la sortie du système de formation (qui s'effectue alors à des âges plus faibles qu'aujourd'hui), leur taux d'activité diminue ensuite rapidement avec le mariage et l'arrivée des enfants, pour connaître un second maximum, moins important, et ensuite s'abaisser avec le passage à la retraite, progressif et plus précoce que pour les hommes (Maruani, 2000). Ce rapport à l'emploi est étroitement lié aux caractéristiques de la structure familiale qui reste, jusqu'au début des années 1970, une famille nucléaire avec un apporteur principal de revenu, masculin. Lorsqu'elles deviennent mères, les femmes cessent leur activité, dépendant alors pendant quelques années du revenu de leur conjoint, jusqu'à ce que les enfants soient considérés comme suffisamment autonomes. Parce que l'activité des femmes est le plus souvent discontinue, leur emploi est perçu comme secondaire et leur rémunération comme un appoint. Il faut aussi noter que, dans cette période de plein emploi, leur reprise d'activité s'effectue relativement aisément, même si la notion de carrière reste pour la plupart d'entre elles un idéal inaccessible.

Dans un tel contexte, les emplois proposés par certaines organisations associatives paraissent convenir particulièrement aux femmes, même s'ils ne représentent que quelques heures par semaine et ne donnent lieu qu'à une rémunération minimale. Cette adéquation est d'autant plus forte que les emplois associatifs correspondent à des travaux perçus comme « féminins », comme c'est le cas dans l'aide à domicile, les services éducatifs ou médico-sociaux, qu'ils semblent ne nécessiter que des compétences très ordinaires, acquises sur le mode de l'évidence au cours de la

socialisation sexuée par les filles. Enfin, le maillage territorial de l'implantation des organisations les constitue souvent en employeur de proximité, parfois unique pourvoyeur d'emplois accessibles aux femmes dans un bassin d'emploi. Par exemple, dans les associations d'aide à domicile, les emplois d'aide ménagère auprès de personnes âgées représentent une opportunité de retour à l'emploi pour des femmes sans qualifications professionnelles, mais que leur expérience de mère au foyer a munies de multiples savoir-faire et connaissances pratiques mobilisées dans cette position professionnelle.

Le genre comme système de différenciation normative joue alors un rôle positif du point de vue des associations dans la mesure où il leur permet, en employant une main-d'œuvre bon marché, d'assurer leur équilibre financier. Il apparaîtrait au contraire défavorable aux salariées, majoritairement des femmes, dont le travail est peu reconnu et les perspectives de carrière limitées, si le système de genre n'occultait l'inégalité que cela représente. Un salaire très faible peut sembler « suffisant » à des femmes pour lesquelles il ne représente qu'un « complément » et qui ne sont perçues (et souvent ne se voient elles-mêmes) que sous la figure traditionnelle de la « femme qui aide » (Verdier, 1987) plutôt que comme des « professionnelles ».

La soutenabilité « économique » de l'activité des associations est alors garantie par la norme féminine d'emploi, grâce à des conditions d'emploi dégradées si on les compare à celles en vigueur dans les emplois masculins, mais peu contestées parce qu'elles ne concernent qu'une main-d'œuvre féminine pour laquelle la qualité de l'emploi obéit à d'autre critères.

Pourtant, à y regarder de plus près, on peut se demander s'il ne s'agit pas aussi d'un élément défavorable, à plus long terme, pour les associations employeuses elles-mêmes, car la basse qualité, au sens commun et masculin du terme, des conditions d'emploi de leurs salariées traduit la faible valeur accordée à leur activité et elles se trouvent ainsi prises dans un cercle vicieux de faible reconnaissance.

2.2. Quand l'emploi associatif renforce la norme de genre

À cet égard, l'entrée massive des femmes dans l'emploi salarié en France depuis la fin des années 1960 a apporté dans tous les domaines des modifications durables des représentations sociales. Désormais prédomine un modèle d'activité féminine du « cumul » (Maruani, 2000, p. 15) qui implique la simultanéité des charges domestique familiales et de l'emploi. Au cours des années 1980, c'est le problème de la « conciliation » qui est mis en avant, pour les femmes uniquement, car si ces dernières sont plus souvent actives professionnellement, leurs compagnons n'augmentent guère en contrepartie leur participation au travail domestique (Rousse et Roy, 1981 ; Ricroch, 2012).

Dans cette configuration encore, des emplois à temps partiel peuvent apparaître comme de « bons emplois pour les femmes », et l'offre d'emplois associatifs, certes peu rémunérés, mais souvent à temps partiel, semble convenir tout particulièrement aux femmes chargées de famille, en leur permettant de « concilier » leur double journée de travail. C'est du moins la présentation qui en est faite par les pouvoirs publics pour justifier les modifications de la législation facilitant le recours à l'emploi à temps partiel. Car, comme le souligne Margaret Maruani, « le travail à temps partiel, dans notre pays, a fait irruption au début des années quatre-vingt, à la faveur de la crise de l'emploi et sous l'impulsion de politiques fortement incitatives » (Maruani, 2000). Cette idée du travail à temps partiel comme forme d'emploi idéale pour les femmes a été construite de toutes pièces. Face à la crise de l'emploi, la population active féminine à temps partiel joue le rôle d'une variable d'ajustement. Elle répond au souci de flexibilité de la main-d'œuvre des employeurs. On assiste ainsi en France en trente ans à un quasi doublement de la proportion d'emplois féminins à temps partiel : de 16,4 % de la population active féminine occupée en 1975 à 30,3 % en 2005 (INSEE, Enquêtes emploi). Et c'est dans ce même contexte que se développent parallèlement dans les associations des « emplois aidés » bénéficiant du soutien financier des collectivités publiques, aux caractéristiques et appellations diverses, mais ayant souvent comme point commun d'être proposés « à temps partiel », plus particulièrement à des femmes.

Pourtant, les caractéristiques des salarié.e.s à temps partiel invitent à relativiser l'argumentation expliquant le temps partiel par les charges familiales. On observe en effet que, chez les femmes comme chez les hommes, la part de salariés à temps partiel est plus élevée aux deux extrémités de la vie active. Ainsi ce n'est pas, comme le prétend l'argument de la conciliation, « dans les classes d'âge où il y a des enfants à élever que le travail à temps partiel est le plus fréquent » (Maruani, 2000). Mais, même fallacieux, cet argument a contribué à installer dans les esprits une nouvelle norme de l'emploi féminin, reposant sur l'idée d'un temps partiel « choisi » pour assumer la double journée et cette construction idéologique a des effets pratiques en légitimant, aux yeux mêmes des femmes salariées, un rapport plus lâche à l'emploi. Elles se trouvent alors dans l'engrenage analysé par Danièle Kergoat : elles tendent à accepter comme « choisis » des emplois proposés à temps partiel parce qu'ils leur permettent à un moment donné de mieux gérer le cumul des tâches familiales et professionnelles, mais ce « choix » entraîne dans la famille en retour une accentuation de l'inégalité du partage des charges familiales (Kergoat, 1984). Les salariées des associations rencontrées affirment ainsi, dans de nombreux cas, avoir « choisi » de travailler à temps partiel, légitimant par là une approche du temps partiel comme critère positif de la qualité de l'emploi.

Pourtant, dans les motifs de ce « choix », elles évoquent certes leurs « obligations familiales », mais aussi des raisons liées au contenu du travail. Le temps partiel leur permettrait ainsi de mieux « récupérer » et de ne pas outrepasser leurs capacités de

résistance. Certaines expliquent même comment exercer à temps partiel est une condition nécessaire pour « tenir » dans la durée, travailler plus leur paraît tout bonnement impossible compte tenu de la fatigue ou de la tension générées.

La réitération de cette raison par des salariées d'associations aux activités pourtant très diverses nous semble poser question. L'aide à domicile et la défense des droits des femmes n'ont *a priori* pas grand-chose en commun, hormis l'extrême féminisation des emplois et le fait que dans les deux cas, il s'agit d'apporter une aide à des personnes désignées par là même comme vulnérables. On peut ainsi faire l'hypothèse que, dans ces associations, l'intensité de la charge physique et psychique que représente ce type de travail est sous-estimée et il n'est pas sans intérêt de remarquer que, dans les deux cas considérés, les métiers ayant été en quelque sorte « inventés » par les associations (Flahault et Dussuet, 2008), les conditions d'emploi en ont été déterminées au sein du secteur. On peut ainsi se demander dans quelle mesure l'exercice des mêmes tâches, dans la même période ou dans une période antérieure, par des bénévoles n'a pas participé à une euphémisation de la charge de travail dans les associations.

Conclusion

Pour les associations aujourd'hui, garantir un emploi « soutenable » nécessite de prendre en compte ces changements dans le rapport des femmes à l'emploi. L'idée d'un emploi « second » par rapport à l'emploi masculin ne correspond plus à la réalité lorsque de plus en plus de femmes vivent en situation monoparentale, ou plus généralement dans des ménages dont elles sont les seules pourvoyeuses de revenu. Le changement d'attitude des pouvoirs publics, du *welfare* au *workfare* est ici notable, quand ils considèrent désormais que les allocations versées ne peuvent constituer le revenu principal, même pour des jeunes mères, et qu'il faut par conséquent « activer » les bénéficiaires, y compris à travers des emplois à temps tellement partiel que le salaire en apparaît dérisoire. Par ailleurs, l'augmentation du niveau de formation des femmes est telle que depuis déjà plusieurs décennies elles accèdent en moyenne à des niveaux de diplôme supérieurs à ceux des hommes. Elles rejoignent ainsi les normes masculines d'emploi, en même temps que les souhaits de « professionnalisation » de l'emploi affichés par les associations. Des jeunes femmes diplômées sont recrutées là où, quelques années plus tôt, les organisations se seraient contentées de femmes ayant développé des compétences grâce à leur parcours biographique. Cela explique que se développe aujourd'hui dans les associations observées une attitude paradoxale des salariées. Elles disent souvent à la fois aimer leur travail, parce qu'elles lui trouvent du sens et sont fières de ce qu'elles font, et s'inquiéter de leur avenir, jugeant qu'elles ne pourront pas continuer

à travailler dans les conditions actuelles jusqu'à l'âge de la retraite, d'autant que, pour les femmes, celui-ci s'éloigne encore plus que pour leurs confrères masculins.

Tout cela rend les modalités dégradées d'emploi et de carrière offertes par les associations de plus en plus « insoutenables ». Les employeurs associatifs ne peuvent justifier les faibles niveaux de rémunération par l'absence ou le bas niveau de qualification nécessaire alors qu'ils ont eux-mêmes œuvré à faire reconnaître la nécessité de formations institutionnalisées pour exercer. Les critères de soutenabilité ne peuvent qu'évoluer en parallèle et la réflexion sur la soutenabilité de l'emploi dans les associations ne peut éluder la question de l'égalité entre les hommes et les femmes. Il s'agit ni plus ni moins d'une question de société à laquelle le monde associatif ne peut se soustraire. Le modèle « historique » d'emploi associatif a pu construire sa soutenabilité sur le genre en assignant aux femmes des travaux indispensables mais dévalorisés socialement, sans que cela ne suscite de réactions massives, y compris chez les femmes elles-mêmes grâce à la porosité toujours actuelle entre bénévolat et salariat et aux valeurs humanistes qu'elles revendiquent. Mais ce modèle ne peut plus tenir face aux évolutions évoquées. Et l'évaluation chiffrée de la qualité de l'emploi semble moins que jamais à même de rendre compte d'une situation qui combine ces évolutions et la persistance d'un rapport différencié des hommes et des femmes à l'emploi. On pourrait même aller plus loin et dénoncer la « mathématisation du politique », ce qu'Amartya Sen appelle un « fanatisme du chiffre », qui loin d'être rationnel, tend au contraire à produire « une abstraction qui se fait à l'encontre de la réalité des personnes », tout en faisant disparaître la dimension de la responsabilité sociale et davantage encore celle de la solidarité (Vollaire, 2011). L'égalité entre les hommes et les femmes apparaît donc comme une urgence à inscrire à l'agenda des associations, comme préalable incontournable à toute réflexion sur la soutenabilité de leurs emplois.

Bibliographie

Bailly F., Chapelle K. et Prouteau L. (2012), « La qualité de l'emploi dans l'ESS. Étude exploratoire sur la région des Pays de la Loire », *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, n° 323, p. 44-63.

Bazin C. et Malet J. (2011), *Économie sociale, bilan de l'emploi en 2010*, Paris, Recherches et solidarités.

Béréni L., Chauvin S., Jaunait A. et Revillard A. (2008), *Introduction aux gender studies. Manuel des études sur le genre*, Bruxelles, De Boeck.

Chorum (2011), *Monographie de l'emploi de qualité dans l'ESS. Étude documentaire*, Rapport (53 p.) et Annexes (54 p.).

Davoine L. et Erhel C. (2007), « La qualité de l'emploi en Europe. Une approche comparative et dynamique », *Document de travail du CEE*, n° 86, 46 p.

Devetter F.-X. (2010), « Qui occupe les mauvais emplois ? Définition et analyse des emplois dégradés », communication aux XXXes Journées de l'AÉS, Charleroi, 9-10 septembre.

Dussuet A. et Flahault E. (2010), « Chiffrage de l'emploi dans les organisations de l'économie sociale en France : une analyse critique », *Cahiers du Cirtes*, n° 5, p. 279-295.

Flahault E. et Dussuet A. (2008), « De la militante à la professionnelle salariée : une innovation des associations féministes », *6e Congrès du réseau international Développement régional et local du travail/RLDWL Work and Labor Network/CRISES, « Innovations sociales & travail »*, UQAM, Montréal, Québec, Canada, 12-14 juin.

Hély M. (2007), « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *X^es^ Journées internationales de sociologie du travail – Restructurations, précarisation et valeurs*, Londres, 20-22 juin.

Hély M. (2009), *Les Métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses universitaires de France.

Kergoat D. (1984), *Les Femmes et le Travail à temps partiel*, Paris, La Documentation française.

Lefebvre M. (2010), « Qualité de l'emploi et hétérogénéité dans le champ des services à la personne : éléments d'analyse à partir des statistiques nationales », *Documents de travail du CLERSÉ* (*Working Papers*), n° 4, février.

Le Feuvre N. (2003), « Le “genre” comme outil d’analyse sociologique », *in* Fougeyrollas-Schwebel D., Planté C., Riot-Sarcey M. et Zaidman C. (dir.), *Le Genre comme catégorie d’analyse. Sociologie, histoire, littérature*, Paris, L’Harmattan, p. 39-52.

Legros D. et Narcy M. (2004), « Différentiel de salaire entre secteur sans but lucratif et secteur privé en France », *in* Girard D. (dir.), *Solidarités collectives. Famille et solidarités*, Paris, L’Harmattan, t. 1, p. 215-230.

Maisonnasse J., Melnik K., Petrella F. et Richez-Battesti N. (2010), *Quelle qualité de l’emploi dans l’économie sociale et solidaire ? Une perspective plurielle*, Rapport de recherche pour la région PACA, la Caisse des dépôts et consignations et l’institut recherche de la Caisse des dépôts et consignations, 260 p.

Maruani M. (2000), *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte.

ONESS (Observatoire national de l’économie sociale et solidaire) (2009), *Atlas de l’économie sociale et solidaire en France et dans les régions*, Paris, CNCRES.

ONESS (Observatoire national de l’économie sociale et solidaire) (2012), *Atlas commenté de l’économie sociale et solidaire*, Paris, Dalloz, Juris-Associations.

Ricroch L. (2012), « En 25 ans, moins de tâches domestiques pour les femmes, l’écart de situation avec les hommes se réduit », *Insee Références « Femmes et hommes – Regards sur la parité »*, p. 67-80.

Rousse H. et Roy C. (1981), « Activités ménagères et cycle de vie », *Économie et Statistique*, n° 131, p. 59-68.

Tchernonog V. (2007), *Le Paysage associatif français – Mesures et évolutions*, Paris, Dalloz, Juris-Associations.

Trautmann J. (dir.) (2009), *Vers quelle qualité d’emploi dans les associations ? Une enquête en Alsace et Lorraine*, Étude pour la DIIESES, avec M. Forté, M.-C. Rebeuh, M. Niss, P. Politanski, J.-Y.Causer, J. Stoessel-Ritz, B. Balzani, H. Lhotel et V. Lhuillier.

Verdier Y. (1987), *Façons de dire, façons de faire – La laveuse, la couturière, la cuisinière*, Paris, Gallimard.

Vollaire C. (2011), « La crise et nous… Entretiens d’Antoine Mercier du 19 au 30 décembre 2011 », http://www.franceculture.fr/2011-12-16-la-crise-et-nous.

L'économie sociale et solidaire pour le développement durable ?

Amanar AKHABBAR[1], Sophie SWATON[2]

Résumé

Économie du développement durable (EDD) et économie sociale et solidaire (ESS) sont deux domaines qui se réfèrent parfois l'un à l'autre sans pour autant s'appuyer sur une analyse systématique des liens entre leurs objectifs, outils, approches et concepts. Après examen, il apparaît qu'il n'est pas rare que les objectifs ou moyens d'y parvenir de l'un contredisent ceux de l'autre ou, inversement, qu'ils se renforcent mutuellement. En particulier, les deux approches appellent, d'une part, à la redéfinition des règles de l'économie de marché et, d'autre part, à une évolution des valeurs sociales et individuelles. De nature théorique, notre communication participe à l'établissement d'un chaînon manquant entre deux domaines : l'économie du développement durable et l'économie sociale et solidaire.

Abstract

Sustainable development economics (SDE) and social economics (SE) are two fields which often make references to each others. However, there is no systematic analysis of the links between the goals, means and theoretical frameworks of these two fields. After a thorough scrutiny, it appears that there is no golden rule relating SDE and SE: sometimes their goals and means are contradictory, and sometimes they strengthen each others. Our article is a theoretical analysis of these relations, contradictory or self-enforcing.

[1] Maître assistant, Centre Walras-Pareto, université de Lausanne, Suisse, et Phare, université Paris-I Panthéon-Sorbonne, France.
amanar.akhabbar@unil.ch
[2] Première assistante, Centre Walras-Pareto, université de Lausanne, Suisse.
sophie.swaton@unil.ch

Introduction

Il existe deux manières principales de concevoir le développement durable. La première, que nous appelons la méthode traditionnelle, ou encore approche de soutenabilité faible, considère que pour survivre aux enjeux énergétiques et climatiques de la croissance, il nous faut investir massivement dans la recherche et mettre en œuvre de nouvelles technologies et énergies, ainsi que modifier la fiscalité avec l'introduction de droits à polluer et de taxes carbone notamment. Dans cette perspective, les modèles standard prévoient un taux de progrès technique confortable et la possibilité de contourner le *peak oil*. Selon ce scénario, des énergies renouvelables seront découvertes et l'on pourra continuer à vivre « comme avant » et rouler dans des voitures hybrides pour aller au supermarché acheter des produits « durables ».

La seconde approche est celle de la vision alternative du développement durable, encore appelée soutenabilité forte. Selon cette approche, notre croissance actuelle repose sur la consommation et l'investissement productif pour une société consumériste. Cette société produit non seulement des externalités négatives sur l'environnement mais aussi des déséquilibres sociaux et humains : par exemple, les inégalités nationales et internationales, les diverses souffrances au travail, un développement humain médiocre. Chercher de nouvelles technologies et de nouvelles énergies ne suffit pas à créer un développement durable : il faut développer de nouveaux modes de vie, de nouvelles manières d'entreprendre et de travailler. Par exemple, le développement technique et les institutions financières ont une lourde tendance à économiser sur le facteur travail. Cela crée donc de fortes pressions sur les salaires et les travailleurs, tout en générant du chômage structurel et des inégalités. Dès lors, se fixer comme seuls objectifs un changement technique et la découverte de nouvelles énergies ne peut pas régler nos problèmes. Il faut plutôt axer le développement sur la qualité de la croissance, sur le développement humain et le capital social. Or n'est-on pas précisément ici dans le domaine de l'économie sociale et solidaire (ESS) ?

Notre communication analyse la manière dont s'articule l'économie sociale et solidaire avec les deux principales approches du développement durable. Nous montrerons que le développement durable traditionnel (soutenabilité faible) génère des inégalités, participe de manière équivoque au développement humain et au capital social, et ne privilégie pas la mise en avant de processus de coopération et de modes d'organisation et de production alternatifs : il serait donc conflictuel avec l'économie sociale, à la différence du second type de développement durable, celui de soutenabilité forte. Ce dernier considère comme prioritaire la prise en compte des multiples inégalités et imagine de nouvelles manières de vivre et d'entreprendre. Ce

développement durable-là est centré sur la qualité de la croissance et redéfinit la prospérité : il serait complémentaire avec l'économie sociale. Néanmoins, ces deux domaines s'inspirent l'un de l'autre sans pour autant créer de liens systématiques entre leurs outils, approches et concepts, ce qui soulève de nombreuses difficultés que nous examinerons.

L'article est structuré en quatre parties. Nous préciserons la manière dont l'ESS est prise en compte dans la littérature standard du développement durable, avant de revenir sur la spécificité des organisations de l'économie sociale et l'absence de lien systématique avec l'EDD. Une fois précisée la littérature de l'EDD sur laquelle nous nous basons, nous montrerons comment une relation systématique entre ESS et la forme forte de l'EDD peut être établie.

1. L'ESS dans la littérature sur l'EDD

Dans les travaux publiés par les organisations internationales leaders en développement, comme l'ONU ou la Banque mondiale, par exemple, les enjeux d'environnement et d'énergie sont venus s'ajouter aux objectifs de développement global, de justice économique et sociale. Ainsi, à la problématique du développement, au cœur des préoccupations dans les deux décennies 1950 et 1960, est venue s'ajouter celle de l'environnement et des énergies, sans que soit néanmoins pensée de manière systématique l'articulation entre ces deux préoccupations. Aussi, dans les années 1970 et 1980, les travaux commandés par l'ONU formulaient des objectifs en termes de développement économique, de réduction des inégalités et de satisfaction des besoins de bases, ainsi que des objectifs environnementaux et énergétiques.

À partir de la fin des années 1980, avec le rapport Brundtland en 1987, cette approche s'est poursuivie avec l'association systématique d'objectifs sociaux, économiques et « durables ». En 1992, le Sommet de la Terre à Rio de Janeiro a conduit à définir trois piliers du développement durable : le progrès économique, la justice sociale et la préservation de l'environnement. Néanmoins, là encore la démarche consiste à empiler les objectifs économiques, sociaux, et de durabilité.

En l'absence de réflexion systématique sur les liens entre les trois piliers du développement durable, on constate que, *in fine*, celle-ci reste largement axée sur les questions d'environnement, de climat, de ressources naturelles et d'énergie. Ainsi, l'économie du développement durable se concentre le plus souvent sur deux piliers : progrès et efficacité économique d'une part, et préservation de l'environnement et gestion des ressources rares d'autre part. De plus, l'articulation entre ces deux piliers se réduit à intégrer les « contraintes » écologiques dans le calcul économique visant à garantir l'efficacité économique. Dans cette perspective, la fonction de bien-être

social standard est la somme actualisée des consommations. Cette manière standard de concevoir le développement durable, qui externalise vers l'économie sociale les enjeux sociaux et d'équité, correspond au courant de durabilité faible.

Selon cette approche, que nous appelons la méthode traditionnelle, il est considéré que pour survivre aux enjeux énergétiques et climatiques de la croissance il faut investir massivement dans la recherche et développement et mettre en œuvre de nouvelles technologies et énergies ainsi que modifier la fiscalité avec l'introduction de droits à polluer et de taxes carbone notamment. Dans cette perspective, les modèles prévoient un taux de progrès technique confortable et la possibilité de contourner le *peak oil*. Ce type d'analyse s'appuie souvent sur des modèles macroéconomiques où un agent représentatif effectue un choix intertemporel avec horizon infini en employant des techniques à facteurs de production substituables et bénéficiant de larges progrès techniques.

Dans ce cadre d'analyse, les principaux enjeux éthiques concernent les préférences intertemporelles des agents. Le problème du caractère éthique des préférences intertemporelles avait déjà été soulevé par Frank Ramsey (1928), puis, par la suite, dans le cadre des modèles à générations imbriquées. On retrouve ce problème dans les questions de justice sociale, d'une part, et de développement durable, d'autre part. À titre d'exemple, John Rawls y consacre des pages dans *Théorie de la justice* (1971). Dans cette approche macroéconomique standard, les questions de développement durable sont d'abord des questions liées aux ressources naturelles et seulement indirectement aux problèmes de justice sociale.

Dans cette perspective, on manque cruellement de moyens pour comparer les coûts et les bénéfices d'une politique ESS en termes de ressources naturelles et d'environnement, et réciproquement. Il ne s'agit pas ici d'évaluer ces coûts ou bénéfices en termes de points du PIB, ce que les modèles actuels font déjà, mais d'être en mesure de désagréger les ménages par catégories de revenu et d'évaluer l'impact d'une politique sur le niveau de vie. Par exemple, le choix de poursuivre ou de sortir de la stratégie nucléaire devrait être éclairé par des indicateurs précis quant aux conséquences des variations de prix des énergies sur les différentes catégories de ménages. De manière générale, l'évolution prévue des prix des énergies et des biens premiers (gaz, pétrole, électricité, eau, produits alimentaires de base) devrait être analysée en détail quant à son impact sur les différentes catégories de ménages. Autre exemple, l'application de la taxe carbone en France. Il a été immédiatement soulevé la question de l'effet sur les ménages d'une telle taxe. Le gouvernement français a alors proposé de redistribuer sous forme de crédits d'impôts les montants prélevés. Si le projet n'a pas été retenu pour des raisons de constitutionalité, il montre bien que, dans certains cas, enjeux d'ESS et de DD sont directement liés, et cela de manière négative souvent : une amélioration de l'un peut provoquer une détérioration de l'autre.

À ce stade de la réflexion, le chaînon manquant entre ESS et DD est loin d'être établi. Il importe d'abord de revenir sur les définitions et les enjeux de l'ESS afin de mettre en évidence en quoi ce type d'économie entretient des rapports privilégiés avec le DD.

2. La question du développement durable dans la littérature d'ESS

L'économie sociale et solidaire, l'ESS, désigne un mouvement de pensée et un ensemble d'organisations inscrits dans une filiation particulière : celle de l'économie sociale, née en France au XIXe siècle, prônant certains principes fondamentaux comme la prise en compte de l'homme au-delà du profit, l'autonomie par rapport à l'État et au marché, la mixité des ressources ou encore la démocratie avec le principe « un homme, une voix », propre aux mutuelles. Ces dernières, avec les associations et les coopératives, constituent le noyau dur de l'ESS (Gueslin, 1998). Mais le statut juridique ne suffit plus à définir les organisations de l'ESS dont certaines, notamment sous la pression grandissante de la concurrence ainsi que la diminution des ressources et des subventions pour d'autres, se sont détournées de leur mission première, à savoir la volonté de fonder un projet commun, pour privilégier des exigences standard de rentabilité et de performance. Entre viabilité économique et mission sociale ou d'intérêt collectif, un équilibre est à trouver dans les OES. Mais pour être en accord avec l'ESS, cet équilibre ne saurait se faire au détriment de l'homme. Ainsi, les valeurs de l'ESS sont souvent revendiquées par les théoriciens de l'économie sociale (Draperi, 2007), affirmant la nécessité de recentrer les missions prioritaires de l'ESS.

Les chercheurs du groupe européen EMES ont identifié une série de neuf critères (www.emes.net), offrant ainsi de nouvelles perspectives de recherche et permettant de créer des ponts entre les différentes composantes du tiers secteur (Defourny et Nyssens, 2006). Dès lors, il devient concevable d'élargir les statuts juridiques des organisations de l'économie sociale, notamment aux entreprises de type SA, par exemple, si et seulement si elles répondent à certains critères. Tel est le cas de certaines organisations de l'économie sociale (OES) en Suisse romande où la forme juridique de mutuelle n'existe pas. Des entreprises dites « sociales » coexistent donc avec des associations et des coopératives. Précisément, parmi les critères retenus en Suisse, la prise en compte de l'environnement fait partie des critères nécessaires pour définir une entreprise sociale (Swaton, 2011).

Toutefois, le cas suisse demeure encore une exception dans la dimension de l'intégration directe de l'environnement dans la liste des critères ciblés pour définir une OES, au même titre que la participation. En général, certaines associations sont

clairement dédiées à l'environnement alors que d'autres privilégient une cause strictement sociale. Quant aux fondations, leur développement en Europe est encore relativement récent à l'échelle historique (Archambault, 2003), contrairement aux États-Unis et leur lien à l'ESS n'est pas systématique.

D'un point de vue théorique, la prise en compte de manière explicite de l'écologie et/ou l'alliance au versant social dans l'énonciation des piliers du DD ne va donc pas de soi dans les OES (Blanc, 2008). Dans la pratique, soulignons les initiatives innovantes de certaines CRESS lançant des programmes de sensibilisation au DD pour les OES ainsi que de grandes organisations de l'ESS en France qui, à l'instar de la MAIF et de la MACIF, ont lancé les rencontres du Mont-Blanc entre les responsables d'OES du monde entier. Autre exemple, l'Alliance coopérative internationale (ACI), qui regroupe les coopératives, banques et mutuelles, témoigne aussi de préoccupations relatives au DD. Mais, comme nous le montrerons plus loin, c'est surtout indirectement, par leurs principes fondateurs, que les OES présentent un avantage comparatif pour intégrer les concepts du DD.

Néanmoins, rien ne contraint une OES, y compris celles qui se développent dans le secteur agricole, à appliquer une politique de DD. En outre, les OES communiquent peu sur leur préoccupation de l'environnement et sur leurs pratiques, et cela au risque de se faire damer le pion par d'autres entreprises préoccupées avant tout par des considérations de marketing. Précisément, de notre point de vue, ce sont ces mêmes risques de récupération qui sont à l'œuvre dans l'approche réductionniste du DD précédemment évoquée qui peut masquer une absence de véritable changement au sein du modèle. En effet, selon une certaine conception de la durabilité ou soutenabilité faible, le progrès technologique peut être vu comme la clé d'une réussite conservatrice: dans croissance durable, c'est le terme de croissance qui est surtout visé. Dans le cadre de l'ESS, les termes de social, participation, gouvernance, sont souvent repris par des entreprises soucieuses avant tout de ce que les auteurs nomment le *greenwashing*.

Ainsi, il est vrai que c'est moins le volet écologique que social qui est mis en avant dans les OES, volet qui, au contraire, manque souvent à l'appel dans les entreprises classiques et dans les politiques publiques pour incarner les principes du DD. Ces derniers risquent alors un autre type de récupération *via* un biais écologique. Mais peut-on espérer aller plus loin que la mise en évidence de ce lien implicite entre ESS et DD ? Comment aller au-delà d'une approche strictement sociale ou au contraire strictement écologique tout en dépassant le cadre souvent microéconomique dans lequel les OES sont souvent confinées ?

Nous avons vu à travers la littérature sur l'économie du développement durable standard que les problématiques fondamentales de l'économie sociale et solidaire ne sont pas traitées ou prises en compte. Par ailleurs, l'ESS, même si elle offre quelques points communs avec les thématiques du développement durable, reste très largement ancrée dans la question du lien social et de la solidarité et n'a pas, en

pratique comme en théorie, encore établi une relation systématique avec les questions de développement durable. Aussi, il importe à présent de nous tourner vers une autre interprétation du DD. Il s'agit de la soutenabilité forte avec laquelle l'ESS a, de notre point de vue, plus d'affinités qu'avec la conception de la soutenabilité faible. C'est ce que nous montrons dans la section suivante.

3. Quelles perspectives de convergence ?

Parmi les multiples approches alternatives du développement durable, nous exposons ici quelques travaux qui portent au cœur de leur analyse les enjeux traditionnels de l'ESS. Nous avons sélectionné deux grandes contributions qui, si elles convergent dans les constats, proposent des solutions différentes. Nous avons choisi ces deux contributions parce qu'elles sont à la fois suffisamment représentatives du champ de la soutenabilité forte, et en exprime en partie la variété.

Tout d'abord, les travaux de Vinod *et al.* sur la qualité de la croissance, qui effectuent une synthèse des travaux des agences de l'ONU et de la Banque mondiale durant la décennie 1990 et reprennent le principe des trois piliers de la Conférence de la Terre. Vinod *et al.* attirent l'attention sur l'importance, non seulement d'une croissance soutenue, mais surtout des caractéristiques de cette croissance, ce qu'ils appellent la qualité de la croissance. Cette qualité de la croissance se mesure notamment en termes d'impact sur la pauvreté, les inégalités, le capital humain, l'environnement, et les ressources naturelles. En particulier, les auteurs montrent que certaines politiques économiques apportent de la croissance sans avoir d'impact significatif sur la pauvreté, ni sur les autres éléments. De plus, les auteurs attirent l'attention sur les interactions possibles ou effectives entre inégalités et croissance. Et ils font de même avec les facteurs naturels et la croissance. Autrement dit, après décomposition des effets de la croissance sur une série d'indices, il apparaît qu'une analyse agrégée de la croissance n'est pas pertinente pour étudier le développement économique des pays industrialisés et des pays en voie de développement car elle masque les dimensions qualitatives de la croissance. Or celles-ci se révèlent souvent en conflit avec la croissance quantitative.

Ensuite, partant d'un constat similaire, Tim Jackson (2009) propose dans *Prosperity without Growth* une refondation de l'analyse du développement et du bien-être. À la différence des modèles standard présentés plus haut, Jackson ne reprend pas l'analyse du bien-être comme consommation de biens et services et il mobilise les approches alternatives à l'économie du bien-être pour analyser la « prospérité ». Il se réfère tout particulièrement à l'économie du bonheur et à la démonstration qu'au-delà d'un certain seuil de PIB le bonheur ne croît pas ; il s'appuie également sur la théorie des « capabilités » d'Amartya Sen et – surtout – de

Martha Nussbaum qui, à la différence de Sen, n'hésite pas à prescrire une liste de capabilités prioritaires (voir Pellé, 2009).

Jackson entreprend une critique du consumérisme comme mode de vie et de sociabilité : d'un point de vue économique, il s'agit d'une spirale sans fin qui s'auto-entretient et repose sur la dette économique et écologique ; d'un point de vue psychologique, un processus d'attachement affectif s'opère entre les objets de la vie matérielle et les sujets : les objets sont une manière d'entrer dans le monde extérieur ; d'un point de vue sociologique, la consommation constitue dorénavant le socle de notre vie sociale, de nos codes et langages sociaux : au-delà du matériel, la consommation transporte une symbolique vitale dans nos sociétés. Ainsi, « stuff is not just stuff », comme le dit Jackson (2009, p. 98). Autrement dit, un changement dans la sphère marchande suppose un changement de la logique sociale.

Dès lors, il existe un lien fort et complémentaire entre ESS et EDD. Le défi étant que l'innovation sociale amène à sortir de la logique consumériste et de la distinction, de manière à permettre un accroissement des possibilités de bonheur et d'étendre nos « capabilités », tout en restant dans des limites écologiques strictes.

Comment opérer un tournant vers une prospérité écologique et sociale ? Il y a l'innovation sociale dont l'initiative est individuelle et se situe du côté des citoyens consommateurs et entrepreneurs ; mais cette initiative doit être encouragée par un système d'incitations rationnelles mis en place par l'État. Aussi l'État joue un rôle crucial dans la structure des incitations et, par conséquent, se doit de les réviser dans le sens d'une prospérité écologique et sociale. De plus, ses dépenses doivent être reconsidérées en faveur d'investissements écologiques et sociaux. Le financement de ces nouvelles politiques peut se faire *via* un accroissement de l'épargne domestique, rendu possible par une atténuation du consumérisme, la mise en place d'une fiscalité verte et de taxes sur les transferts financiers internationaux, ainsi que d'un relèvement du taux d'imposition des ménages les plus riches. À cela s'ajoutent les économies réalisées sur la consommation d'énergie et sur les coûts de santé (moins de pollution, moins de coûts).

En somme, le cadre d'analyse offert par les concepts de qualité de croissance et de prospérité permet de penser ensemble et de manière systématique enjeux d'économie sociale et enjeux d'économie des ressources naturelles et de l'environnement dans une perspective de développement durable. Néanmoins, de nombreuses difficultés et obstacles demeurent, dans la perpective d'accorder harmonieusement objectifs sociaux et objectifs naturels. Il reste à voir en quoi l'économie sociale et solidaire peut répondre à ces conceptions alternatives du développement durable.

3.1. Repenser la croissance et le DD *via* l'ESS ?

L'ESS est porteuse de modèles alternatifs au modèle unique de rentabilité. Et c'est en ce sens qu'elle intéresse les acteurs qui la promeuvent par leurs pratiques innovantes. Dans l'ESS, il s'agit de penser autrement le rapport au travail et surtout la croissance et le concept même de richesse selon les expressions de Viveret (2003) et de Méda (2008) qui formulent des propositions concrètes. Précisément, nous soulignons ici que ces propositions font écho aux conceptions alternatives du DD précédemment évoquées.

3.2. Mesurer l'utilité sociale ?

La notion d'utilité sociale est mobilisée par les OES pour mesurer leur apport dans la collectivité en matière d'intérêt général et *via* une démarche participative, chaque partie prenante étant sollicitée dans cette pratique auto-évaluative. L'agence Avise, qui regroupe les principaux représentants de l'ESS en France, s'est associée notamment à la Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale (DIIESES) pour évaluer l'utilité sociale et a proposé en 2004 de lancer une expérimentation auprès d'associations et d'entreprises volontaires pour participer à une évaluation de l'utilité sociale et de leur appropriation collective. S'il n'est pas possible de standardiser des pratiques qui, par essence, sont spécifiques à chaque OES, on peut cependant réfléchir et formuler une méthodologie adaptée (Gadrey, 2006 ; Gadrey et Jany-Catrice, 2007), tout en se méfiant une fois encore des récupérations idéologiques, déjà à l'œuvre dans le concept américain de « retour social sur investissement » (SROI).

Précisément, certains prétendent qu'il en va de même pour la délicate question des indicateurs du DD. En ce sens, l'ESS aurait valeur d'exemple. Ainsi, selon G. de Schutter (2011, p. 40), « les indicateurs doivent indiquer les enjeux sociaux et les contraintes environnementales en tant que tels et non à travers leurs effets ou leurs mesures dans le champ économique ». De même, le développement durable comprend de multiples dimensions que l'on peut difficilement recouper à l'aide d'un seul indicateur (Jany-Catrice, 2011). Formes et usages sont donc deux aspects à bien différencier. À titre illustratif, les indicateurs de développement durable français, suisses et européens se présentent sous la forme d'un tableau de bord composé d'un nombre important de données quantitatives en vue d'un suivi régulier, même si les plus de 150 indicateurs retenus sont discutables en soi, certains étant strictement liés au PIB.

De plus, des expériences locales de mesure existent et sont à valoriser pour peu que l'on accepte le passage du global au local. Des initiatives spécifiques ont émergé

dans différentes régions de France, à l'instar du programme indicateurs 21 en Nord-Pas-de-Calais ou encore le projet Isbet en Bretagne. Il en va de même au niveau européen (en Italie notamment avec la création par un réseau associatif regroupant plusieurs associations et ONG d'un indicateur composite comparant la qualité du développement des différentes régions italiennes. Voir www.sbilanciamoci.org/index.php) et mondiales (voir www.communityindicators.net et www.appliedsurveyresearch.org). Dans cette optique, on peut imaginer que la construction d'indices internationaux communs coexiste avec une élaboration propre à chaque territoire.

Il apparaît que la clé réside sans doute moins dans la recherche forcenée et manifestement erronée d'un repère unique que dans l'adaptation et la recherche des indicateurs en fonction de la géographie des territoires et des pays. Cette recherche peut, certes, se faire à tâtons, mais l'essentiel reste d'innover pour parvenir à des critères collectivement approuvés, à l'opposé d'une pression autoritaire.

3.3. L'organisation du travail et de la production

Une société organisée autour des principes de l'EDD, au sens des trois piliers, solidarité sociale, efficacité économique et responsabilité écologique, suppose un tissu économique et entrepreneurial qui repose sur les principes de l'ESS : en effet, il nous semble que l'entreprenariat dans la perspective de Jackson est du type de celui de l'ESS, mais avec une réflexion sur le capital naturel et les objectifs écologiques beaucoup plus poussée de la part des OES et, notamment, pour penser le lien écologie-social.

En soi, cette réflexion écologique n'est pas nécessaire à l'ESS, dans le sens où elle ne lui est pas liée de manière intrinsèque : il s'agit d'une alliance stratégique choisie qui, d'un point de vue philosophique et moral, renforce la démarche de l'économie sociale et solidaire dans un monde aux ressources limitées. Du côté de l'économie du développement durable de type soutenabilité forte, il ne s'agit pas du même processus : penser la mise en œuvre des politiques macroéconomiques de développement durable suppose de concevoir quelles sont les organisations microéconomiques qui sont le plus en mesure de réaliser pleinement ce tournant écologique. Or l'entreprenariat et les valeurs de l'économie sociale et solidaire apparaissent comme les plus à même de réaliser ces objectifs écologiques. Les organisations de l'ESS sont le canal par lequel peut se réaliser le développement durable. Ainsi, et c'est là l'un des principaux résultats de notre étude, le lien entre ESS et EDD n'est pas symétrique, et il faut prendre pleinement la mesure de cette particularité.

Pourquoi les organisations d'économie sociale et solidaires sont-elles pertinentes pour l'approche de soutenabilité forte ? Nous évoquons ici les principales raisons.

- Elles ne supposent pas une rentabilité financière forte, ce qui va dans le sens du DD et d'une recherche de qualité de la croissance en faveur du capital humain et social ainsi que du capital naturel et non du capital matériel et financier. Il ne s'agit pas de décroissance ici, mais de qualité de la croissance.
- Dans le choix technique opéré au sein de la firme sociale et solidaire, le capital financier et matériel n'est pas favorisé par rapport au travail, au contraire – ce qui est en faveur du capital naturel. L'organisation sociale et solidaire valorise par définition le « facteur travail », ce qui, en soi, est déjà positif au regard du capital naturel. En revanche, à cela doit être ajouté un objectif d'accroissement du capital naturel *per se*.
- Dans ces organisations, contre les inégalités, l'échelle des salaires est resserrée, ce qui apporte, au niveau macroéconomique, des effets bénéfiques pour le capital naturel comme le montrent Vinod *et al*. En effet, les inégalités sociales et économiques ont un impact négatif sur l'environnement et les ressources naturelles.
- Les entreprises d'ESS affichent explicitement et promeuvent l'intérêt collectif comme raison d'être. Ce système de valeur n'est pas en soi bénéfique pour le capital naturel, mais permet de mettre en avant la participation individuelle à des valeurs communes qui incluent le développement durable. Aussi, il faut que l'entreprise se fixe comme objectif l'accroissement du capital humain au sens d'épanouissement humain, mais aussi celui de l'accroissement du capital naturel. Dans un cadre macroéconomique de long terme, la cohabitation des deux objectifs, i.e. accroître le capital humain et le capital naturel, i.e. la prospérité, vont de pair. Néanmoins, il ne faut pas ignorer qu'à court terme, dans un cadre microéconomique, celui de l'entreprise comme organisation, ces objectifs peuvent être conflictuels selon les situations. Par conséquent, il est improbable que seuls des objectifs internes à l'organisation et les valeurs de ses membres puissent suffire à résoudre les situations conflictuelles : une structure macroéconomique d'incitation en faveur du capital humain et du capital naturel est indispensable.
- C'est cette structure des incitations, qui inclut une révision de la comptabilité de manière à élaborer des indicateurs de progrès social et écologique, qui permet de construire un lien entre court terme et long terme.
- Une synergie immédiate apparaît entre OES et objectifs de développement durable pour ce qui est du développement local. Comme nous l'avons souligné, les OES accordent une importance cruciale à la collectivité, à commencer par celle qui se trouve dans l'environnement immédiat. Le développement local, au sens géographique, est prioritaire et inscrit dans la tradition des OES. Par ailleurs, ce principe de développement local est fondamental et constitue une des préconisations premières de l'économie du développement soutenable fort.

Conclusion

Les organisations d'économie sociale et solidaire ne sont pas liées idéologiquement et philosophiquement aux problématiques et aux engagements écologiques par définition. De fait, la plupart du secteur de l'ESS n'est pas plus concerné et engagé que les organisations standard. En revanche, par définition, le courant du développement durable intègre de nombreuses dimensions de l'économie sociale puisque celle-ci constitue l'un de ses trois piliers avec l'efficacité économique et la préservation de l'environnement. Nous avons ainsi montré qu'il existe une relation asymétrique entre ESS et économie du développement durable. De plus, nous avons montré que selon le critère de durabilité retenu, fort ou faible, la relation entre ESS et DD change. Dans le cas de la soutenabilité faible, où la croissance repose d'abord sur l'accumulation du capital et le progrès technique, il n'y a pas de surface commune avec l'ESS ; en revanche, dans le cas de la soutenabilité forte, où la prospérité n'est pas définie par le revenu absolu mais par la qualité humaine, sociale et environnementale du développement économique, il existe une synergie puissante avec l'ESS. Dans ce dernier cas, en effet, nous avons montré que les organisations d'économie sociale et solidaire constituent un type d'entreprenariat non seulement compatible avec le développement durable, mais fortement favorable à ce dernier. Il revient donc au courant de la soutenabilité forte d'investir le champ de l'économie sociale en vue de mettre en œuvre un développement harmonieux : si l'ESS n'a pas plus vocation à s'intégrer aux problématiques de développement durable que les entreprises marchandes standard, elle incarne en revanche l'idéal-type de l'entreprenariat du point de vue de la soutenabilité forte. Autrement dit, les organisations sociales et solidaires pourraient très bien répondre aux exigences d'une stratégie de développement durable fort. Cependant, cela suppose d'établir un nombre important d'ajustements réciproques.

Bibliographie

Alphandéry P. et Fortier A. (2011), « Les associations dans le processus de rationalisation des données naturalistes », *Natures, sciences, sociétés*, n° 19, p. 22-30.

Alternatives économiques (2006), hors-série n° 12, « L'économie sociale de A à Z ».

Archambault E. (2003), « Pourquoi la France a-t-elle si peu de fondations ? », *RECMA, Revue internationale de l'économie sociale*, n° 287, p. 68-84.

Blanc J. (2008), « Responsabilité sociale des entreprises et économie sociale et solidaire : des relations complexes », *Économies et Sociétés*, t. XLII, n° 1, série W, p. 55-82.

Bourg D. et Hesse G. (2010), « La géo-ingénierie : réduction, adaptation et scénario du désespoir », *Natures, sciences, sociétés*, n° 19, p. 22-30.

Defourny J. et Nyssens M. (2006), *Social Enterprise, at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, New York, Routledge.

Draperi J.-F. (2007), *Comprendre l'économie sociale, fondements et enjeux*, Paris, Dunod.

Dubois J.-L. et Lasida E. (2010), "A new style of development to deal with the current crisis: solidarity-based economy, collective capability and sustainable human development", *Revue de philosophie économique*, vol. 11, n° 1, p. 35-56.

Gadrey J. (2006), « L'utilité sociale en question : à la recherche de conventions, de critères et de méthode d'évaluation », *in* Chopart J.-N., Neyret G. et Rault D. (dir.), *Les Dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, Paris, La Découverte.

Gadrey J. et Jany-Catrice F. (2007), *Les Nouveaux Indicateurs de croissance*, Paris, La Découverte.

Gueslin A. (1998), *L'Invention de l'économie sociale*, Paris, Economica.

Jackson T. (2009), *Prosperity Without Growth*, Londres, Earthscan.

Jany-Catrice F. et De Schutter G. (contributions) (2011), « La richesse autrement », *Alternatives économiques*, hors-série n° 48.

Méda D. (2008), *Au-delà du PIB. Pour une autre mesure de la richesse*, Paris, Flammarion coll. « Champs ».

Parodi M. (2005), « Économie sociale et solidaire et développement local », *RECMA, Revue internationale de l'économie sociale*, n° 296, p. 26-41.

Pellé S. (2009), *Amartya K. Sen : la possibilité d'une éthique économique rationnelle*, thèse de doctorat en science économique, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, archivée en ligne par HAL, http://hal.archives-ouvertes.fr.

Ramsey F.P. (1928), "A mathematical theory of saving", *Economic Journal*, vol. 152, n° 38, p. 543-559.

Rawls J. (1971), *Théorie de la justice*, trad. par C. Audard, Paris, Éd. du Seuil.

Swaton S. (2011), *Une entreprise peut-elle être sociale dans une économie de marché ?*, Charmey, Éd. de l'Hèbe, coll. « La Question ».

Sugden R. (éd.) (2004), *Economics and Social Interaction: Accounting for Interpersonal Relations*, Cambridge, Cambridge University Press.

Vinod T. (1999), *The Quality of Growth*, International Monetary Fund.

Vinod T. *et al.* (2008), *The Quality of Growth: Fiscal Policies for Better Results*, World Bank.

Viveret P. (2003), *Reconsidérer la richesse*, La Tour-d'Aigues, Éd. de l'Aube.

World Bank (2000), *The Quality of Growth*, Oxford, Oxford University Press.

Éducation et compétences dans la mondialisation

Mondialisation de l'enseignement supérieur et soutenabilité des stratégies de niche

Lise GASTALDI[1]
Caroline LANCIANO-MORANDAT[2]

Résumé

Cette communication s'intéresse aux conséquences de la mondialisation de l'enseignement supérieur et de la recherche sur les établissements. Alors que montent en puissance de nouveaux dispositifs d'évaluation organisant la comparabilité et la mise en concurrence des établissements au niveau mondial, se pose la question du devenir de ceux qui ont choisi des stratégies de niche et qui se trouvent aujourd'hui décalés par rapport aux normes sous-tendant les *rankings*. L'étude du cas d'un établissement français permet de s'interroger sur la soutenabilité de telles stratégies et des modèles organisationnels qui y sont associés ; elle permet d'interpeller les politiques publiques sur le maintien de la singularité dans l'enseignement supérieur et la recherche.

Abstract

This research aims to analyze the consequences of the higher education globalization process on the establishments. This globalization process leads to the emergence of new evaluation systems which have now an important audience: the world universities rankings organize comparisons and competition between establishments at a global scale. What is the performative power of these rankings? Are focalization strategies sustainable in this new context? In order to answer these

[1] Maître de conférences en sciences de gestion, faculté d'économie et de gestion, université Aix-Marseille ; chercheur au LEST, UMR 7317 CNRS – université Aix-Marseille, Aix-en-Provence, France, lise.gastaldi@univ-amu.fr
[2] Ingénieur de recherche, CNRS, LEST, UMR 7317 CNRS – université Aix-Marseille, Aix-en-Provence, France, caroline.lanciano@univ-amu.fr

questions, we study a French establishment considering its position in rankings and its capacity to maintain both its historical focalization strategy and its organizational model. More broadly, we address the issue of the sustainability of singularity in the current higher education system and we stress some implications for public policy.

Introduction

L'enseignement supérieur et la recherche (ESR) est, comme de nombreux autres secteurs, traversé par une dynamique de mondialisation (Adda, 2007) qui se manifeste entre autres par une circulation accrue des étudiants, des personnels scientifiques, des diplômés et par le développement des financements internationaux. Avec ce processus, de nouveaux dispositifs d'évaluation qui hiérarchisent au niveau mondial les établissements d'ESR ont émergé puis sont montés en puissance. Ces *rankings* internationaux sont supposés déterminer la valeur respective des différents établissements (Vatin, 2009 ; Gastaldi et Lanciano-Morandat, 2012) et ainsi permettre de fixer leur prix ou leur quasi-prix sur un marché mondial de l'ESR (Regini, 2011). Cette mise en comparaison – qui aboutit à une forme de mise en concurrence – à partir d'une échelle unique d'évaluation peut interroger quant aux effets qu'elle est susceptible de produire sur les établissements. Ces *rankings* jugent des qualités de ces derniers à partir de critères découlant de conceptions normatives de l'ESR inspirées du modèle des universités académiques anglo-saxonnes, et américaines en particulier. Se pose alors la question de la soutenabilité de stratégies et de modèles organisationnels décalés de ces standards. C'est tout particulièrement à la soutenabilité des stratégies de niche (Porter, 1982, 1986) que cette communication s'intéresse, à partir du cas d'un établissement français inscrit de longue date dans une stratégie de focalisation quant à ses activités tant de recherche que d'enseignement. Créé à la fin du XIXe siècle, IngéR regroupe sur un même campus en région parisienne une école d'ingénieurs et des unités de recherche. Il s'agit d'un établissement de petite taille qui a construit son prestige sur la qualité des liens existant entre l'enseignement, la recherche et l'industrie. Jusqu'à présent, ses activités étaient très bien jugées par la communauté des pairs et le monde économique et industriel au niveau national. Or aujourd'hui IngéR se trouve maltraité par les classements internationaux dans lesquels il est quasiment invisible. Après avoir explicité la stratégie de niche d'IngéR et le modèle organisationnel singulier qui l'accompagne, nous rapprocherons ces caractéristiques des critères d'évaluation retenus par les *rankings*, avant d'interroger la soutenabilité (au sens de capacité à subsister, de pérennité) de ce type de stratégie de niche dans un système d'ESR (SESR) marqué par une mondialisation accrue.

Tableau 1 – Méthodologie

L'étude du cas IngéR a été réalisée dans le cadre du projet ANR PrestEnce (09-SSOC-011) coordonné par C. Paradeise (IFRIS-LATTS, université Paris-Est). La collecte de données s'est déroulée de février 2010 à novembre 2011. Nous avons conduit 40 entretiens, d'une durée moyenne de 2 heures, 29 auprès de personnes de l'établissement (équipe de direction, administration, directeurs d'unités de recherche, chercheurs et enseignants-chercheurs, post-doctorants, doctorants et élèves) et 11 auprès d'acteurs de son environnement proche (tutelle, partenaires industriels, association des anciens élèves, ancien professeur à la retraite, etc.). Nous avons également réuni des documents variés : publics (archives de l'établissement, articles scientifiques et rapports consacrés à ce dernier, documents présents sur son site Internet, rapports de l'AERES concernant ses unités de recherche, sites Internet des producteurs de palmarès nationaux et internationaux) comme internes (données budgétaires, effectifs, etc.).

1. IngéR : un établissement d'ESR français ancré dans une stratégie de niche

1.1. Une stratégie de niche adoptée dès la création de l'établissement

IngéR a été créé à l'initiative d'industriels de la chimie souhaitant disposer d'une école de formation de leurs ingénieurs et chercheurs. C'est une collectivité territoriale qui a répondu favorablement à leur sollicitation, IngéR étant depuis l'un des rares établissements publics français à être sous la tutelle d'une collectivité et non d'un ministère. Pour autant, ses unités de recherche étant mixtes, IngéR-université-organisme de recherche, elles bénéficient de financements et de postes venant de ces derniers. Au-delà de son statut singulier, IngéR se caractérise par une orientation spécifique de ses activités articulées autour d'un triptyque enseignement-recherche-industrie.

- Des liens étroits enseignement-industrie. Depuis sa création, IngéR « produit » des ingénieurs pour les besoins de l'industrie avec une spécialisation sur des profils d'ingénieurs-innovateurs. Pour ce faire, les élèves réalisent un stage de 6 mois dans une entreprise (ce qui est assez courant dans les écoles d'ingénieurs) mais obligatoirement dans un laboratoire, ce qui est plus rare – de même que le fait qu'une part importante d'entre eux s'orientera vers les métiers

de la R&D. Depuis quelques années, des entreprises financent des chaires d'enseignement et de recherche avec des cursus conçus en fonction de leurs besoins et servant de pré-recrutement.

- Les liens enseignement-recherche sont très forts et l'école d'ingénieurs s'est rapidement construite autour de la formation par la recherche et à la recherche. Tous les enseignants sont également des chercheurs, les TP ont lieu dans les laboratoires et la petite taille du campus crée une proximité très forte entre les élèves-ingénieurs et les chercheurs, enseignants-chercheurs et doctorants. La scolarité comprend un stage obligatoire de 4 mois dans un laboratoire d'IngéR. Un nombre important d'élèves réalisent également leur stage de M2 recherche (à l'inverse des autres écoles d'ingénieurs la scolarité comprend une 4e année dédiée à la formation à la recherche) ou leur doctorat dans un laboratoire d'IngéR sachant qu'environ 60 % d'entre eux réalisent une thèse (en partenariat avec l'université, IngéR n'ayant ni M2 ni école doctorale).
- Des activités de recherche ouvertes sur l'industrie. Les chercheurs d'IngéR mènent généralement des recherches fondamentales mais qui s'inspirent des problématiques rencontrées par les industriels, certaines recherches se préoccupant d'application à moyen-long terme. Les contrats de recherche avec l'industrie ont toujours été très nombreux ; ils apportent des idées originales et des moyens financiers permettant notamment de recruter des doctorants et post-doctorants et ils participent de l'entretien d'un réseau de partenaires qui est également mobilisé pour placer les étudiants. Cette ouverture sur l'industrie passe aussi par des dépôts de brevets, par la création de *spin offs*, etc. Elle ne constitue en aucune manière une stratégie alternative à la recherche de l'excellence académique, étant au contraire vue comme un levier pour atteindre cette dernière.

L'importance de la pluridisciplinarité de la formation (chimie, physique, biologie) s'est très vite affirmée, en lien avec la conviction que les innovations et les découvertes se font aux frontières disciplinaires. Cette orientation qui va de pair avec les liens avec l'industrie amène également à développer des recherches transdisciplinaires mobilisant les outils de plusieurs disciplines pour progresser dans la compréhension des problèmes rencontrés par les industriels.

IngéR se caractérise ainsi par une stratégie de niche et un modèle organisationnel tous deux singuliers au sein du système d'ESR français, quelque part entre les universités et les écoles d'ingénieurs. Alors que Porter (1982, 1986) s'intéressant à la stratégie d'entreprise considère comme essentielle la décision de viser le marché dans sa globalité ou au contraire de se focaliser sur un segment particulier, IngéR s'est attaché à coller aux besoins en matière de R&D et d'innovation d'un nombre limité de grandes entreprises industrielles françaises ou implantées en France. Ainsi le « segment de marché » visé est étroit du fait d'un double ciblage sur un périmètre géographique limité et sur des besoins spécifiques auxquels IngéR répond de

plusieurs manières : formation d'ingénieurs et de docteurs adaptés à ces attentes, partenariats de recherche, consulting scientifique, brevets, etc. Une fois le choix de la focalisation fait, IngéR peut déployer une stratégie de différenciation (Porter, 1986) en proposant à ses « clients » des produits sur-mesure, grâce à la très bonne connaissance de leurs besoins permise par leur faible nombre, leur proximité géographique et les relations étroites et inscrites dans la durée qu'entretiennent les membres d'IngéR avec les responsables, notamment de la R&D, de ces entreprises. Dans le champ académique, la stratégie de niche d'IngéR se manifeste par des publications marquées par leur transdisciplinarité qui allient excellence (au sens de production de connaissances fondamentales et diffusion dans des revues de premier plan international) et pertinence (au sens de leur utilité dans la compréhension de phénomènes physiques, chimiques, etc. intéressant les industriels).

1.2. Une stratégie de niche clairement réaffirmée sur la période récente

Cette stratégie de focalisation et de différenciation sert de fil directeur à l'établissement depuis sa création et s'est trouvée réaffirmée sur la période récente. Il ne s'agit pas du passage d'une stratégie émergente à une stratégie délibérée (Mintzberg et Waters, 1985) puisque la trajectoire d'IngéR est depuis toujours une combinaison de lignes directrices claires et de décisions prises au niveau local qui contribuent à dessiner le chemin emprunté par l'organisation. Mais depuis quelques années, la direction d'IngéR met plus clairement en avant ses spécificités, comme un argument de marketing, pour bien marquer sa différence vis-à-vis des universités et des autres écoles d'ingénieurs. Elle a renforcé sa capacité de pilotage stratégique en acquérant une plus grande autonomie vis-à-vis de sa tutelle grâce à un changement de statut. Dans un SESR en mutation, elle conforte ses choix historiques : alors que la plupart des écoles d'ingénieurs s'orientent de plus en plus vers la production de cadres techniques internationaux (Lanciano-Morandat, 2012) au travers tout à la fois de stages ou de périodes d'enseignement à l'étranger et de cours de management, IngéR confirme sa spécialisation sur la formation par et pour la recherche.

La constance de cette stratégie est un succès. Celui-ci ne se mesure pas à la croissance de l'établissement (resté petit : 250 élèves-ingénieurs, doctorants et post-doctorants et 400 personnels scientifiques et administratifs) mais à sa forte notoriété. IngéR a réussi à convaincre les parties prenantes dont il dépend pour ses ressources financières, humaines et symboliques de la qualité de ses activités et de ses « produits ». IngéR bénéficie d'un prestige important à l'échelle locale et nationale, supporté par le jugement des pairs comme par celui des entreprises, et certains de ses chercheurs jouissent au-delà d'une grande notoriété à l'étranger ainsi qu'auprès du grand public en France. Ses unités de recherche sont très bien évaluées par les

organismes de recherche (CNRS, Inserm) qui ont acquis au cours du temps la capacité d'évaluer des unités se positionnant à l'intersection de disciplines et de la recherche fondamentale et industrielle. Sur la période la plus récente, si certaines tensions ont pu naître autour des évaluations de l'AERES, la plupart des unités ont été très bien notées. En lien avec ces évaluations, IngéR s'est assuré un soutien pérenne de sa tutelle, des industriels nationaux, des organismes de recherche et du MESR. L'école d'ingénieurs recrute des élèves issus des CPGE qui sont qualifiés d'« excellents » par les acteurs de l'établissement et qui, une fois diplômés, s'insèrent dans de très bonnes conditions sur le marché du travail. IngéR réussit également à attirer et fidéliser des scientifiques principalement français de très bon niveau. Cet établissement dispose ainsi des ressources nécessaires pour mener ses activités et plus encore pour suivre l'évolution des problématiques académiques et industrielles. Ainsi la permanence de sa stratégie de niche ne signifie pas l'immobilisme, l'établissement faisant preuve au contraire d'une flexibilité importante quant au contenu des enseignements, aux thématiques scientifiques investiguées et aux modes de structuration des activités de recherche. Le succès d'une stratégie de niche dans la durée repose ainsi sur la capacité de l'organisation à déployer des capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997) lui permettant de s'adapter aux évolutions de son environnement et de ses « marchés ». C'est ainsi un cercle vertueux qui s'est enclenché : IngéR, faisant la preuve de sa qualité, s'assure de l'accès à des ressources en quantité et en qualité suffisantes pour renforcer son positionnement sur son segment de marché.

Si la stratégie historique d'IngéR s'est avérée pertinente jusqu'ici, les transformations profondes de l'ESR amènent à s'interroger sur sa soutenabilité à l'avenir. La mondialisation s'accélère et en lien avec celle-ci se développent de nouveaux modes d'évaluation, les *rankings* internationaux, basés sur des principes très différents des dispositifs de jugement préexistant. Deux questions se posent alors : si les évaluations informelles et formelles réalisées dans la proximité scientifique et industrielle d'IngéR ont valorisé les choix effectués par ce dernier, comment les *rankings* internationaux appréhendent-ils un établissement focalisé sur une niche étroite et très largement locale ? Au-delà, ces évaluations peuvent-elles avoir des conséquences sur la stratégie et la trajectoire d'IngéR ?

2. Des stratégies de niche désavouées par les *rankings* internationaux

2.1. Mondialisation de l'ESR et montée en puissance des *rankings* internationaux

Les établissements d'ESR ont toujours été jugés en lien avec le besoin de repères de leurs utilisateurs/partenaires/financeurs, et la reconnaissance de leurs qualités leur ont permis d'attirer les ressources financières, humaines, symboliques (prix scientifiques, participations à des sociétés savantes, etc.) nécessaires à leur pérennité. Par contre les modalités d'évaluation ont évolué au cours du temps.

Les établissements ont d'abord été comparés au travers de dispositifs informels locaux, puis également au travers d'évaluations formelles et nationales. Progressivement à ces jugements inscrits dans une logique qualifiée de « subjectivité substantielle » se sont juxtaposés des dispositifs d'évaluation relevant d'une « objectivité mécanique » pour reprendre les termes de Porter, 1995 et Gastaldi, Lanciano-Morandat, 2012. L'évaluation consiste ici en un travail de compilation de données quantitatives (recueillies auprès des établissements ou de bases de données) en fonction d'une liste d'indicateurs et de critères, identique pour tous les établissements évalués, permettant le calcul automatique d'un score pour chacun d'eux et l'établissement d'un classement généralement de type 1er, 2e… dernier. Cette conception de l'évaluation, standardisée et reposant sur des formules de calcul plutôt que sur le jugement humain, permet d'envisager de comparer de manière « objective » un très grand nombre d'établissements facilement, rapidement et à faible coût, et ce avec une fréquence importante. Les producteurs de ces évaluations arguent du fait qu'elles fournissent tous les éléments d'information permettant aux parties prenantes intéressées à l'ESR (étudiants, employeurs, scientifiques, responsables R&D, mécènes privés, voire agences de financement et pouvoirs publics) d'arbitrer entre les établissements et leurs produits dans une logique de mise en concurrence marchande (Lefebvre, Trompette, 2005). Ainsi « équipés » (Cochoy, 1999), ces différentes catégories d'acteurs pourraient alors décider en connaissance de cause de l'établissement ou des établissements vers le(s)quel(s) s'orienter pour faire leurs études, recruter, chercher un poste, nouer des collaborations, allouer des financements, etc.

Ce type de mise en concurrence des établissements n'est en soi pas nouveau, les palmarès nationaux – des écoles d'ingénieurs et de commerce par exemple en France – existent depuis longtemps. Par contre la mondialisation de l'ESR a entraîné un besoin de comparabilité entre un nombre accru d'établissements, et les *rankings*

internationaux sont venus répondre à ces attentes. À partir de critères standards appliqués à tous les établissements, ils fabriquent des classements qui sont d'une appréhension extrêmement aisée y compris pour des acteurs ne détenant pas de connaissances particulières sur les domaines scientifiques concernés ou les spécificités des types d'établissements et des systèmes nationaux d'ESR. Ceci leur permet de se poser comme des outils d'aide à la décision pour une très grande variété de parties prenantes souhaitant opérer des arbitrages quant à l'allocation de leurs ressources à une échelle désormais mondiale. On assiste sur la période récente à une multiplication et une montée en puissance de ces *rankings* qui acquièrent une audience croissante en lien avec leur fonctionnalité : attribuer des quasi-prix aux « meilleurs établissements du monde » en fonction de leurs performances, quasi-prix révisés annuellement en général pour suivre au plus près l'évolution de leurs performances respectives.

2.2. Stratégie de niche et quasi-invisibilité dans les *rankings* : l'exemple d'IngéR

Alors qu'IngéR a été jusqu'à présent bien évalué par les dispositifs locaux et nationaux, il n'apparaît que dans le palmarès global de Shanghai, aux rangs 201-300 en 2010 et 301-400 en 2011, et est absent des palmarès établis par domaines scientifiques et de tous les autres *rankings*. L'examen des critères des classements très médiatisés de Shanghai et du *Times Higher Education (THE) Magazine*[3] (qui sont des palmarès respectivement des 500 et 400 « meilleures universités », créés en 2003 et 2004) révèle qu'ils ne sont pas à même de prendre en compte la singularité d'un établissement comme IngéR qui se trouve pénalisé par sa stratégie de niche.

- Sa petite taille est un handicap majeur. Dans le classement de Shanghai, sur 6 critères un seul n'est pas en montant absolu. Il ramène les 5 premiers[4] au nombre de scientifiques de l'établissement, et en la matière IngéR est extrêmement bien positionné. Il était classé premier au niveau mondial sur ce critère de performance *per capita* en 2010, mais compte tenu de la faible pondération de ce dernier (10 %) il s'est retrouvé relégué à des rangs moins glorieux. Le palmarès du *THE* est quant à lui établi à partir de 13 critères dont ceux qui pèsent le plus (à hauteur de 67 %) sont favorables aux établissements

[3] http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/

[4] Nombre d'anciens élèves et doctorants ayant obtenu un prix Nobel ou une médaille Fields ; nombre de scientifiques de l'établissement ayant obtenu un prix Nobel ou une médaille Fields ; nombre de chercheurs bénéficiant des taux de citation les plus élevés dans 21 domaines scientifiques ; nombre d'articles et de *proceedings papers* publiés dans *Nature* et *Science* entre les années N-5 et N-1 ; nombre d'articles et de *proceedings papers* indexés dans le Science Citation Index-expanded ou le Social Science Citation Index en N-1 (*http://www.arwu.org/)*.

de grande taille. Il en est ainsi du nombre de citations des travaux de l'établissement dans la base du Web of Science (32,5 %) qui, s'il n'est bien entendu pas strictement proportionnel au nombre de publications et de chercheurs, tend tout de même à favoriser les établissements comptant un important effectif de scientifiques. Par ailleurs, 34,5 % du score dépendent d'enquêtes de réputation menées auprès d'experts internationaux questionnés sur le prestige perçu des institutions évaluées en matière de formation et de recherche. À nouveau si le prestige n'est pas une fonction linéaire de la taille, pour autant un établissement aura plus de facilité à être identifié et reconnu lorsqu'il compte d'importants contingents d'étudiants et de chercheurs. Les responsables de ce palmarès ont d'ailleurs reconnu l'effet taille des enquêtes de réputation puisque c'est en lien avec ce biais que leur pondération a été réduite de 50 à 34,5 % en 2010.

- La faible internationalisation d'IngéR est également un handicap dans le palmarès du THE. IngéR produit des ingénieurs-chercheurs adaptés aux besoins des entreprises françaises et/ou implantées sur le territoire national et mène des recherches en partenariat avec celles-ci. À l'inverse d'autres établissements, IngéR n'a pas de site à l'étranger et l'école d'ingénieurs ne recrute que sur la base des concours après les CPGE. La part d'étudiants et de scientifiques étrangers (valorisée respectivement 3 et 2 %) est ainsi très faible, ce qui le pénalise également dans les enquêtes de réputation. En effet la réputation auprès d'experts internationaux d'un établissement qui n'alimente qu'un marché local est plus limitée que celle d'un établissement fournissant des diplômés à des employeurs du monde entier. De la même manière, les établissements qui recrutent des chercheurs étrangers bénéficient d'une plus grande notoriété auprès des établissements dont ceux-ci proviennent et de leur réseau professionnel dans leur pays d'origine.
- La pluridisciplinarité d'IngéR s'avère pénalisante. D'une part, IngéR ne réussit pas à émerger dans les palmarès par domaines scientifiques. Il est en effet plus difficile pour un établissement de petite taille d'atteindre une masse critique dans chacune des disciplines sur lesquelles il est positionné, et ce d'autant plus que le nombre d'institutions classées dans ces sous-palmarès est assez faible. De plus, le caractère pluridisciplinaire des recherches menées à IngéR rend leur repérage et leur ventilation – par des producteurs de classement qui ne sont pas des experts des domaines scientifiques en question – plus complexes et aléatoires. D'autre part, le fait que les recherches menées à IngéR soient fréquemment transdisciplinaires peut constituer un handicap dans les enquêtes de réputation du *THE* comme vis-à-vis des critères de citations, alors que les revues les plus connues sont inscrites dans le cœur d'une discipline et qu'il est plus ardu d'y publier des travaux aux interfaces.

Ainsi certaines caractéristiques constitutives de la stratégie de niche d'IngéR, notamment sa taille, l'handicapent dans ces *rankings*, alors que des dimensions essentielles de son modèle ne sont pas prises en compte, notamment les relations avec le monde industriel et économique, les transferts de technologie ou les interactions entre l'enseignement et la recherche.

3. Quelle soutenabilité des stratégies de niche dans un SESR mondialisé ?

Jusqu'ici les acteurs en charge de la gouvernance d'IngéR ont prêté peu d'attention aux *rankings*. Pour eux, l'excellence de l'établissement s'évalue à partir d'autres indicateurs qui traduisent sa capacité à satisfaire les attentes des diverses parties prenantes dont il dépend pour ses ressources et sa pérennité : les partenariats industriels, les créations d'entreprises ; les coopérations scientifiques entre chercheurs et équipes reconnus mondialement ; les publications, brevets et prix ; la qualité des recrutements des élèves comme des personnels ; la qualité des jeunes chercheurs sortant de l'école et de ses laboratoires ; les évaluations de type « subjectivité substantielle » ; les conditions de l'insertion professionnelle des jeunes ingénieurs, etc. Si certaines réformes récentes peuvent être interprétées comme une réaction aux diverses transformations du SESR, elles sont plus orientées vers le renforcement de la position de l'établissement sur ses marchés locaux et nationaux, lesquels ont assuré jusqu'ici son prestige, que vers une véritable intégration dans la stratégie d'IngéR de la mondialisation du SESR et de la montée en puissance des *rankings* internationaux. Ainsi, IngéR est engagé depuis plusieurs années dans des stratégies d'alliance avec des institutions de la région parisienne, dans le cadre des PRES puis des IDEX. La taille des promotions va passer de 75 à 100 grâce au recrutement de 25 étudiants étrangers chaque année, améliorant ainsi son rang dans les palmarès des écoles d'ingénieurs françaises. Un comité scientifique international a été créé ; composé de personnalités scientifiques, il évalue la stratégie et les activités d'IngéR afin de conseiller l'équipe de direction. S'il constitue un outil de pilotage interne, il semble peu à même de permettre à l'établissement de se placer dans l'ESR mondialisé. Ainsi la direction d'IngéR entend poursuivre la stratégie de niche historique en essayant de contenter les demandes des différentes parties prenantes : industriels, étudiants, tutelle, personnels et instances scientifiques, etc., à partir de réponses spécifiques, ciblées sur leurs attentes et non au travers d'une réponse globale de type rang dans les classements internationaux. La soutenabilité de cette stratégie interroge ; plusieurs *scenarii* peuvent être distingués en fonction du poids qu'accorderont à l'avenir ces diverses parties prenantes à la place d'IngéR dans les *rankings* internationaux. La position de la tutelle qui commence à

s'inquiéter de la faible présence de l'établissement dans ces derniers est et sera un point clé.

- Si les principales parties prenantes ne font pas du classement d'IngéR dans les *rankings* un critère majeur d'arbitrage quant à l'allocation de leurs ressources, celui-ci peut envisager de poursuivre sa stratégie de niche. Mais il devra déployer des capacités dynamiques pour maintenir sa position concurrentielle, ainsi qu'il a pu le faire sur la période récente en renforçant son attractivité dans le paysage français des écoles d'ingénieurs en recrutant désormais sur le même concours que l'École polytechnique (et bientôt que les ENS). La création d'une école doctorale en propre pourrait contribuer à affirmer sa « marque ». Jouant la carte de la proximité comme atout dans une stratégie de différenciation, il s'agirait de suivre l'évolution des attentes des « clients » traditionnels, en matière de recherche comme de formation. Dans le domaine de l'enseignement, cela pourrait amener à des évolutions alors que les profils d'ingénieurs R&D se modifient en lien avec les stratégies d'innovation des entreprises et l'organisation de ces fonctions (Charue-Duboc et Gastaldi, 2012). Un élargissement du portefeuille de clients vers le marché national des PME technologiques serait également envisageable.
- Par contre si la visibilité dans les *rankings* internationaux prend de l'ampleur dans l'équation des choix des parties prenantes, le *statut quo* – même aménagé à la marge – semble difficilement soutenable. C'est à la fois la pérennité de la stratégie historique et celle de l'établissement en tant que tel qui serait interrogée. Alors que la taille est un critère discriminant dans les *rankings*, il serait difficile d'envisager autre chose qu'une stratégie de croissance externe, et *a priori* en rentrant dans le périmètre d'une des universités environnantes. En effet IngéR ne peut acquérir une taille critique par le biais d'une croissance interne. Mais cet établissement détient-il ou détiendra-t-il les ressources nécessaires pour négocier une telle intégration dans de bonnes conditions, en obtenant que soient préservées ses spécificités ou en tous cas les plus importantes ? Alors que la stratégie et le modèle singulier d'IngéR sont constitutifs de sa construction et de l'identité de ses membres, certains d'entre eux choisiraient-ils de « quitter le navire » si une telle intégration devait signifier une évolution des orientations en matière de recherche et d'enseignement et une normalisation de certaines pratiques (par exemple la grande autonomie dont disposent les directeurs d'unités y compris en matière de propriété industrielle) ?

Ces *scenarii* relèvent aujourd'hui d'un exercice de prospective. La trajectoire qu'empruntera effectivement IngéR dépendra à la fois du contexte – et notamment des fonctions d'arbitrage des parties prenantes – et des orientations stratégiques des acteurs de l'établissement.

Conclusion

Sur la période récente, les divers pourvoyeurs de ressources des établissements d'ESR manifestent un besoin plus important de repères pour évaluer la qualité de ces derniers. Plusieurs phénomènes sont ici en cause : une marchandisation accrue des produits de l'ESR ; une montée en puissance de la notion d'*accountability* dans les politiques publiques et au-delà, alors que la crise économique crée une tension plus forte sur les ressources ; une mondialisation de l'ESR qui élargit l'espace des choix tout en les complexifiant. Ont alors émergé des dispositifs spécifiques, les *rankings* internationaux, à côté des modes de jugement informels et formels plus traditionnels. Basés sur une objectivité mécanique mais fortement imprégnés de normativité, ils interpellent les établissements construits sur des modèles alternatifs. C'est tout particulièrement le cas de ceux qui ont adopté une stratégie de niche locale et qui sont de taille modeste. Deux questions se posent alors : celle des choix que feront les établissements, selon qu'ils décident de continuer à s'adresser à un marché national ou au contraire de s'internationaliser, et selon les segments de clientèle qu'ils privilégieront (étudiants, acteurs économiques, tutelles, communauté scientifique, etc.).

Du point de vue des politiques publiques, le risque d'une homogénéisation de l'ESR liée à la volonté ou à la nécessité des établissements de s'aligner sur les normes sous-tendant les *rankings* nous semble devoir être pris en compte. Si la visibilité internationale des établissements nationaux est importante collectivement quant au prestige et au rang d'un pays dans l'espace scientifique et technique, elle ne répond pas forcément à tous les enjeux actuels quant au rôle de l'ESR : importance de la proximité pour les acteurs économiques – notamment les TPE/PME – et sociaux ; aménagement du territoire ; massification de l'accès à l'ESR et montée du niveau général des qualifications en lien avec l'évolution de la structure et de la nature des emplois dans une nouvelle répartition mondiale des activités ; réponse à des besoins très spécifiques et non standards en termes de qualification et de transferts de technologie ; liens science-industrie au service d'une économie de la connaissance. Se pose alors notamment la question de la porosité entre les différents régimes de jugement et d'une possible contamination, implicite ou institutionnalisée, des évaluations nationales portées sur les établissements par les pouvoirs publics (qui sont dans le système français les principaux fournisseurs de ressources récurrentes et sur projets) par les résultats des établissements dans les *rankings* internationaux. Alors que ces classements sont généralement produits par des organismes marchands et/ou locaux, en dehors de toute régulation par les pouvoirs publics et la communauté académique, et qu'ils assoient la suprématie de modèles importés des pays anglo-saxons, il nous semble qu'il s'agit là d'un sujet méritant un débat politique d'autant plus que les processus de mondialisation et de marchandisation de l'ESR ne sont pas près de s'inverser.

Bibliographie

Adda J. (2007), *La Mondialisation de l'économie*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

Charue-Duboc F. et Gastaldi L. (2012), « Le management des professionnels de la R&D », *in* Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, 3e éd., Paris, Vuibert, à paraître.

Cochoy F. (1999), *Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché*, Paris, La Découverte, coll. « Anthropologie des sciences et des techniques ».

Gastaldi L. et Lanciano-Morandat C. (2012), « Les dispositifs d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche : quel devenir pour des établissements singuliers ? », *Quaderni*, numéro spécial : « L'évaluation de la recherche : pour une réouverture des controverses », n° 77, hiver 2011-2012, p. 55-69.

Lanciano-Morandat C. (2012), « Fabrique des docteurs et mesure des doctorats », *XIIIes Journées internationales de sociologie du travail, Mesures et démesures du travail*, 25, 26 et 27 janvier, Bruxelles.

Lefebvre A. et Trompette P. (2005), « Entre postures critiques et arrangements pragmatiques », introduction au dossier « Marchandisation et connaissances », *Sciences de la société*, n° 66, p. 3-13.

Mintzberg H. et Waters J.A. (1985), "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, vol. 6, p. 257-272.

Porter M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.

Porter M. (1986), *L'Avantage concurrentiel*, Paris, InterÉditions.

Porter T.M. (1995), *Trust in Numbers: The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life*, Princeton, NJ, Princeton University Press.

Regini M. (2011), *European Universities and the Challenge of the Market. A Comparative Analysis*, Cheltenham, UK, Northampton, MA, Edward Elgar.

Teece D.J., Pisano G. et Shuen A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, p. 509-533.

Vatin F. (2009), « Introduction : évaluer et valoriser », *in* Vatin F. (dir.), *Évaluer et valoriser. Une sociologie économique de la mesure*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail, coll. « Socio-Logiques ».

Business schools, a new era?

Guénola NONET[1]

Résumé

De plus en plus de remises en question des *business schools* voient le jour ainsi que des interrogations concernant la manière dont les écoles de management pourraient encourager un management responsable. D'après la littérature, nous pouvons lister certains changements souhaités : davantage de compétences émotionnelles (travail de groupe, empathie), des sujets de recherches plus transversaux, augmenter l'expérience professionnelle, développer la conscience de soi et les valeurs (courage, honnêteté, intégrité), prendre en compte des objectifs autres que les visées d'amélioration financière (ouvrir aux conséquences environnementales et sociétales).

Après avoir défini le management responsable, nous sommes allées sur le terrain voir si les participants (étudiants, professeurs et *alumni*) estiment que les *business schools* encouragent à un management responsable et quelles évolutions éventuelles seraient souhaitées dans les *curricula* pour aller plus avant vers un management responsable.

Abstract

Increasingly questions are raised about management education and how could business schools' education encourage responsible management. From the literature we see that different changes are suggested: more soft skills (team working, empathy), transversal fields of research, increase professional experience, develop self-awareness and values (courage, honesty, integrity), encompass other outcomes than financial ones (namely environmental and social outcomes).

After defining responsible management, we went on the field to see whether participants (students, professors and alumni) do think that business schools encourage responsible management and which type of evolutions are proposed to encourage it further.

[1] Doctorante 3e année, ERFI université Montpellier-I et assistante de recherche dédiée à la RSE pour le groupe Sup de Co Montpellier Business School (France) – guenola.nonet@gmail.com

1. Context

At the *2007 annual business school Deans and Directors meeting*, the European Foundation for Management Development chose as its conference title "Challenging the Purpose of Business Schools". The last decades have seen a new phenomenon growing, the business schools phenomenon. In response to an increasing demand, business schools have grown and covered very globally.

And yet, despite this growth success, the purpose of business schools remains largely debated (Hay, 2008). Lately, Business schools' reputation has been questioned about its responsibility regarding managers' failures. "Most people go to business schools to get rich, not to improve their minds," concluded *The Economist* in 1996 (July 20).

From the literature review, we found different types of criticism regarding business schools. The following major concerns were recurrently found in literature review:

- Rational thinking, mechanistic worldview (Pfeffer and Fong, 2002)
- Disconnected from "real life" experience (Hill, 1992 ; Mintzberg, 2004)
- Deficiency of critical thinking (Mc Bride, 2005)
- Lost of moral sense ant values (Waddock, 2007)
- Absence of a sense of higher purpose (Chesnut, 2010).

1.1. Rational thinking, mechanistic worldview, dominant utilitarian approach

According to the reports of observers, most North American business schools were changed during the 1950s and 1960s. Back then an alliance of deans, faculties, foundations and business executives wanted to improve the role of academic knowledge in the managerial education. They stressed the importance of knowledge generated through research, closer links with the disciplines, more exactitude, including the greater practice of scientific models and the research findings of psychology and economics, and the substitution of formal analysis for rules of thumb. The crusaders and their willingness were successful. Within twenty years, the culture and practices of top North American business schools were transformed significantly. Syllabuses became more analytical and challenging (Augier and March, 2007).

US business schools dominate the business school landscape, particularly for the MBA degree. This has caused schools in other countries to imitate the US schools as a model for business education. But US business schools face a number of problems, any of them is a result of offering a value proposition that primarily emphasize the

career-enhancing, salary-increasing aspects of business education as contrasted with the idea of organisational management as a profession to be pursued out of a sense of intrinsic interest or even service (Pfeffer and Fong, 2004).

1.2. Disconnected from "real life" experience

Since the start of the global financial crisis, business schools have been prompted to rethink what they are teaching business managers of the present and future.

It became evident that top executives were responsible for a number of wrong attitude or decisions, such as lack of modelling and respect for economic theories, over-simplified economic growth, partial analyses and short-term optimistic view.

> "The reassessment over how questions of risks and ethics must be incorporated into the curriculum for business education is certain to be of the lasting consequences of the Great Recession for business schools and MBA education across the globe, a number of academics and school administrators said in interviews […] For decades, the dominant narrative and framework was a very economic view, an oversimplified view that all the manager has to do is maximize profit, with minimum concern for the human, social implications" (Chesnut, 2010).

> "Too focused on 'scientific' research, business schools are hiring professors with limited real-world experience and graduating students who are ill equipped to wrangle with complex, unquantifiable issues–in other words, the stuff of management" (Warren and O'Toole, 2005).

When applied to business, the scientific approach developed at business schools with tools such as regression analysis, test of hypothesis often fail to illuminate managerial activities that are essentially human activities in which judgements are made with chaotic, partial and confused data.

1.3. Deficiency of critical thinking

A large complaint in academic is the failure of students "to think for themselves" or "to think outside of the box", or indeed "to think at all" (McBride and *al.*, 2005). The three authors explain that undergraduate student including those in business should be stimulated to develop skills and habits of thinking that would enhance their potential abilities of reflection, reasoning, creativity, innovation; knowledge management and problem solving.

Furthermore, Pithers and Soden (2000) define the cultivation of critical thinking as a core competency for students.

"*Business schools should really be teaching critical thinking more than anything else"* claimed Professor Jerry Wind of the University of Pennsylvania's Wharton School of Business (1996).

Summarizing these criticisms found about business schools and their failure to raise responsible management we decided to evaluate whether the current business schools' participants agree with these denunciations and if so, what kind of change would they advise.

2. Research orientation

Our main research question is:

How does Business schools' education aim at encouraging responsible management?

The following sub-questions were studied:

Do the current Business schools'participants agree with the criticism found in literature?

If so, what type of changes would they advice to encourage responsible management through managerial education?

To answer this, we first wanted to define responsible management. In 2009, a pragmatic and cross-disciplinary model of responsibility was created and tested by different researchers. C. Caussidier and H. Hagège (educational sciences: psychological field), B. Deffains (economy), V. Albe (educational sciences: anthropology and sociology), V. Marris (ethical studies), P.-A. Miquel (philosophy), A. Pellecchia (therapeutic education) and A. Tralongo (criminal law).

According to them, responsibility implies a sense of freedom; without freedom an individual is alienated or determined and cannot be responsible.

Most of our actions are more or less mechanistic because they are conditioned through our thinking process and emotions that are themselves based on believes mostly implicit and grounded in the individual experience and the socio-cultural context.

Hence, the context added to this type of self-conditioning would determine our immediate actions and motivations. Without a specific work, these motivations would remain hidden. Furthermore thoughts that are perceived as uncomfortable would often be avoided and the mind would give up on actions that could have been more coherent with the individual's values.

Responsibility would then mean the capacity to choose a long term positioning while knowing that it may be uncomfortable on the short term. Responsibility implies to have courage, to face some discomfort or lack of understanding from outsiders. The aware mind would have to balance the outcomes with the values of the person. Responsible management implies to be aware of its own values and to be faithful to it despite external pressures.

This can be described as the capacity to i) see and realise what is happening at the moment that it is occurring in the mind to stop mechanistic reactions and ii) the intellectual capacity to know oneself functioning and the ability to engage to another functioning. These models were called 'Full awareness' and 'Reflexive Awareness'.

The 2009 cross-disciplinary model that was built upon this cross disciplinary researches suggests that responsibility can be seen from two different views: i) what happens at the individual level, biological and psychologically wise and ii) what happens among individuals which implies openness, diversity, cultural curiosity…

These researches are themselves based on Kabat-Zinn (2003) work on mindfulness. John Kabat-Zinn, Professor of medicine and founding director of the stress reduction clinic at the Centre for Mindfulness in Medicine, Health Care, and Society at the University of Massachusets Medical School gives an operational working definition of mindfulness:

> "the awareness that emerges through paying attention on purpose, in the present moment, and non judgmentally to the unfolding of experience moment by moment. […] It is a coherent phenomenological description of the nature of mind, emotion, and suffering and its potential release, based on highly refines practices aimed at systematically training and cultivating various aspects of mind and heart via the faculty of mindful attention (the words of mind and heart are the same in Asian languages; thus "mindfulness" includes an affectionate, compassionate quality within the attending, a sense of openhearted, friendly presence and interest). […] its role in deep inquiry and the cultivation of insight has led some to argue that that mindfulness provides a unique perspective that can inform critical issues in cognitive science, neurophenomenology, and attempts to understand the cognitive underpinnings of the nature of human experience itself."

We summarized the necessary qualities presented in the studied literature that are aiming at enhancing responsible management.

3. Methodology

After having defined responsible management and how to facilitate it from the literature, we conducted an experiment with Business schools' participants to understand their own definition and as well to see how they perceive their business school and its curricula according to their definition.

The fields of research selected were two European business schools. The study is an exploratory research. The selection of our fields or research was done with care. *"*Qualitative researchers usually work with small samples of people nested in their contexts and studied in depth […] qualitative samples tend to be purposive, rather than random*"* (Miles and Huberman, 1994).

The business schools were selected according to their ranking in the Financial Times and to the fact that they are ranked as well in the *Beyond Grey Pinstripes* ranking created by the Aspen Institute.

The Financial times ranking assesses business schools' results twice a year according to different criteria that are criticised by critical management studies: salary and percentage of increase within three years after graduating, rapidity to find a first job position and a few criteria about the staff at the school, gender parity.

The Financial Times ranking was used as a mere source of list of business schools and compared to the Beyond Grey Pinstripes ranking that has been recently created by the Aspen Institute.

The Aspen Institute created an innovating ranking to evaluate MBAs and their propensity to encourage responsible management. Currently no Master of Sciences of Business Administration are evaluated with this ranking but it gives an idea about the business school' orientation towards integrating responsible management in its teaching.

Two European Business schools, which are ranked in both rankings, stood out: Ashridge Business School and Rotterdam School of Management-Erasmus University. A semi-directed questionnaire has been submitted to these business schools professors, students and alumni. The questionnaire lasted between 30 minutes to 1 hour. Some were made face to face and some on the phone. In total 35 interviews were conducted:

- 8 professors and staff,
- 7 alumni
- 20 students.

No information was given to the participants regarding our definition of responsible management and mindfulness. The participants were from different backgrounds, professors of marketing, cross cultural management, global business, responsible management, strategy. Students were as well from diverse areas, IBA students (international business administration) at bachelor and master level, MBA

students and Master of sciences as well as PhD ones and finally alumni who did not specifically engaged in any CSR business, the sole criteria to select them was that they have attended the business school.

The questionnaire was built around four main topics:

1 The managers' main responsibilities
2 Definition of a responsible manager's ideal profile
3 Match or mismatch between the ideal profile and with the business school preparation
4 Changes suggested at their business school to enhance responsible management.

Two coding steps were used:

The first codes during the exploratory phase were created right after the interviews. This preliminary phase helped us to progressively condense the empirical data (Wacheux, 1996; Miles & Huberman, 1994). At the end of this first coding phase, we could see different profiles according to three groups of participants.

Then a second phase of coding was done to create different profiles:

- The Manager main responsibilities towards himself, his or her employees, the organization and towards the stakeholders.
- Definition of a responsible manager's ideal profile: values that he should have, the type of knowledge, the type of relation that he should develop with others
- The suggested modifications were classified into four topics: manager's own development, necessary values, relationship and type of knowledge needed at business schools to encourage responsible management.

4. Findings

The questionnaire submitted at different business school students, experts and alumni shows the following results:

The main results to the first question *what are the main responsibilities of a manager* are classified as follow:

- "Empathy", "care" and "well-being for the people he manages"
- "Self awareness", "vision for himself and for others", "lead by example"
- Develop an "holistic" knowledge: "broad picture", "broader vision than financial one", "encourage work-life balance", "adopt a stakeholders approach"
- "Ensure trust", "be responsible", "fight for its employees' common interest", "equal treatment", "maintain fairness", "responsible with resources", "noble", "integrity"

- Then, to the question describe your ideal manager profile, the results show mainly the importance of emotional competencies for the respondents:
- Empathy: “communication skills”, “good listener”, “people skills”, “patience”, “charisma”, “open minded”, “good heart”
- Self-awareness: “continuous self-improvement”, “holistically connected to himself”, “aware of his role”, “creative”, “decision-maker”, “role model”
- Holistic approach: “knowledgeable”, “holistic knowledge”, “soft and rational skills”, “broad vision people planet profit”, “work life balance”, “welfare”, “expertise”, “connected to corporate goals”
- Values needed: “leadership”, “respect”, “sincerity”, “integrity”, “authentic”, “balanced”, “humble”, “fair”, “reliable”, “sincere”, “courage”.

There are almost no differences among the three groups’ answers. One slight distinction is that the alumni group (managers or CEOs) mention *“courage”* and as well *“welfare”* and *“work life balance”* more often than the two other groups. Our hypothesis is that they have learnt from their working experience about the importance of courage to stand for their values and as well about the necessity of work life balance.

To the question *do you feel that business schools prepare students perfectly according to idea of responsible management*, 95% of our respondents found a mismatch or “something missing” between their definition of responsible management and the business school’s preparation.

According to their answer, one of the most wanted changes is *“diversity”*, they clearly state that business schools should encourage and develop diversity. Another matter that was often mentioned is soft skills. *“Fun”, “creativity”, “interpersonal qualities”*, *“group work”*, and *“empathy”* are recurrently mentioned as lacking. More soft skills seem to be needed, and “real life experience” as well.

A general comment from alumni, professors and current students is that business schools should be more connected to real life experience and that students should do more internship and be encouraged to work while studying.

Participants also often mentioned a lack of critical thinking, that business schools should present businesses’ failures and as well show more the background and history of management.

The needed changes at business schools, according to its professors, students and alumni, to encourage responsible management:

- Empathy: “connect to reality”, “develop soft skills”, “missing group dynamics”, “diversity”, “open up to brainstorming”, “discussion”, “group-work”
- Self-awareness: “learn self-improvement”, “disconnect from spiritual side”, “connection to nature is missing”, “we do not learn to be responsible in our actions”, “be self-confident”
- Holistic knowledge: “soft skills”, “balance financial priorities with social and environmental ones”, “more real life and professional experience”, “develop

critical thinking", "open to NGO and governmental representatives, transversal topics such as history", "culture", "language"

- Values needed: "ethical classes", "enhance one's diversity", "coach to be responsible and informed citizen", "learn to take responsibilities", "go beyond the comfort zone, learn about the value of sharing".

One additional point caught our attention, when we compared the answers; it seems that current business school students and professors are generally more critical than alumni. Most alumni are more moderated in their comments than current students.

There appears to be a need for what John Kabat-Zinn calls "mindfulness" and students or professors call "self-awareness" added to the right combination of "being a good listener and having developed empathy", "courage" and "knowledge" to help future managers to act according to their values.

Empirical data show as well an additional issue, that "real life experience" is missing. More professional experience is demanded as well as a true connexion to the environment instead of taking decisions from far away.

5. Discussion & Conclusion

An issue that cannot be ignored any longer

Business Schools' criticism is numerous. Their failure to raise responsible or sustainable managers is acknowledge by many. Current business schools' students, alumni and professors confirmed it.

When we discovered the participants' answers, we were very surprised to see that their answers were so close to the changes suggested in literature.

The added value of this research is to compare theoretical data with empirical ones and to show the meaning of business schools' experts and participants on the field. The answers received from the questionnaires show that business Schools hardly prepare to be a responsible manager although we want to mention a growing trend: some business schools are innovating and proposing new courses aiming at encouraging responsible management. Further researches are suggested to see how business schools' education could innovate to encourage responsible management. We are currently conducting researches on business schools' responsible innovations and education.

If business schools do not make a shift from rational thinking to a more responsible understanding of life, it seems that another type of managerial education outside the business schools will be growing to encourage such management. However, if business schools want to make a shift to raise responsible managers, it appears that they will need to open to other sciences. Indeed, the answers from the

respondents confirm literature review that business schools should open up to other sciences, be more transversal, and adopt a holistic approach, balancing financial outcomes with social and environmental ones.

Another question that is raised by these researches is whether it is fair to state that business schools are fully responsible for the behaviour of the managers that they educated. Additional studies are needed to show the impact of childhood, personal culture and society on managers. A holistic approach regarding their life experiences would be necessary to embrace all intertwined connections.

References

Augier M. and March J.G. (2007), “The pursuit of relevance in management education”, *California Management Review Spring*, vol. 3, n° 49, p. 129-145.

Chesnut M. (2010), “The evolution of MBA education”, *Latin Trade*, March-April, p. 60-66.

Glaser B. and Strauss A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Publishing Company.

Hagège H., Bogner F. and Caussidier C. (2009), « Évaluer l’efficacité de l’éducation relative à l’environnement grâce à des indicateurs d’une posture éthique et d’une attitude responsable », *Éducation relative à l’environnement*, vol. 8, p. 109-127.

Hay M. (2008), “Business schools: a new sense of purpose”, *Journal of Management Development*, vol. 27, n° 4, p. 371-378.

Hill L. (1992), *Becoming a Manager: Mastery of a New Identity*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Kabat-Zinn J. (2003), “Mindfulness-based interventions in context: past, present and future”, *Clinical Psychology: Science and Practice*, vol. 10, p. 125-143.

McBride H., Hannon S. and Burns B. (2005), “Developing critical thinking abilities in business and accounting graduates”, *The Irish Accounting Review*, vol. 2, n° 12, p. 23-45.

Miles M. and Huberman M. (1994), *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Mintzberg H. (2004), *Managers Not Mbas*, London, FT Prentice Hall, Pearson Education, p. 41-386.

Pfeffer J. and Fong C. (2004), “The business school: some lessons from the US experience”, *Journal of Management Studies*, vol. 41, p. 8.

Pithers R. and Soden R. (2000), “Critical thinking in education: a review”, *Educational Research*, vol. 42, p. 237-249.

Time Magazine (1981), “The money chase, what business schools are doing to us”, May 4, p. 44.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.

Waddock S. (2007), “Leadership integrity in a fractured knowledge world”, *Academy of Management Learning & Education*, vol. 6, n° 4, p. 543-557.

Warren B. and O’Toole J. (2005), “How business schools lost their way”, *Harvard Business Review*, vol. 83, n° 5, p. 96-105.

Wind J. (1996), “Q&A: Professor Jerry Wind’s got a radical suggestion for business schools: Teach students to think”, *Sales & Marketing Management*, vol. 3, n° 148, p. 12-15.

La cohésion sociale : un effet externe de l'investissement éducatif ?

Carlo KLEIN[1]

Résumé

Nous proposons de considérer la notion de cohésion sociale comme une forme d'externalité positive engendrée par l'investissement éducatif. Nos résultats empiriques montrent qu'il existe une corrélation positive entre les variables représentant les différentes dimensions de la cohésion sociale et les niveaux de formation individuels. Ainsi, nous suggérons qu'une amélioration générale du niveau de formation dans un pays devrait en même temps améliorer la cohésion sociale de ce pays.

Abstract

We consider social cohesion as a positive externality due to investments in education. Our empirical results show a positive correlation between social cohesion variables and individual levels of education. Our conclusion will be that a general improvement of a people's level of education would also improve its social cohesion.

[1] Research Fellow Population & Employment, Centre d'études de populations, de pauvreté et de politiques socio-économiques/International Networks for Studies in Technology, Environment, Alternatives, Development (CEPS/INSTEAD), Instructor at Miami University John E. Dolibois Center (MUDEC), Luxembourg.

Introduction

Dans la présentation des XXXIIes Journées de l'Association d'Économie Sociale (AÉS), les organisateurs mentionnent le fait que « le processus de mondialisation de l'économie, souvent critiqué pour son rôle dans le creusement des inégalités et l'aggravation des situations de pauvreté et d'exclusion, accompagne des recompositions majeures qui touchent » différents domaines socio-économiques (LEST-CNRS, 2011, p. 1). Dans ce contexte, nous proposons de considérer le rôle de l'investissement éducatif non seulement en tant qu'investissement productif d'un point de vue économique, mais également comme un investissement social bénéficiant à la société entière. Ainsi, les effets externes de tels investissements devraient également permettre, de façon générale, d'améliorer la cohésion sociale et donc de limiter les inégalités et les risques de pauvreté et d'exclusion.

De plus, une analyse en termes de développement durable ou soutenable, basée sur les trois volets économique, écologique et social, rend la prise en compte des rendements sociaux de l'éducation et de ses effets externes (positifs) encore plus pertinente.

Nous proposons donc d'identifier ces effets externes en clarifiant tout d'abord les différents concepts de rendement de l'éducation (section 2). Ensuite, nous discuterons le concept de cohésion sociale (section 3) avant de nous attacher à sa mesure empirique (section 4). La section 5 présentera la relation entre investissement éducatif et cohésion sociale, notion qui, à nos yeux, peut représenter les effets externes attendus des investissements en question. La discussion des résultats empiriques à partir des données EVS (European Values Study) 2008 sera présentée dans la section 5 et nous permettra de déboucher sur une conclusion générale.

L'enjeu politique de cette analyse est par conséquent de présenter des arguments permettant de nuancer la vue productiviste de l'investissement en éducation, approche parfois critiquée suite aux enquêtes PISA, et d'avancer des arguments supplémentaires pour justifier un financement public du système éducatif, sans que ce financement doive nécessairement être à 100 % public.

1. Rendements de l'éducation et effets externes

L'analyse du rendement de l'éducation n'étant pas nouvelle (Becker, 1962), nous allons nous concentrer sur les développements récents dans ce domaine en distinguant les rendements privés et sociaux, mais en ajoutant immédiatement la

notion d'effet externe, notion qui, à nos yeux, ne peut être séparée des deux notions précédentes.

Il faut différencier deux types de rendements privés : un rendement privé marchand résultant de la participation de l'investisseur au marché du travail et un rendement privé non marchand (amélioration de son bien-être subjectif, de sa propre santé, par exemple). Néanmoins, sa famille peut également profiter de cet investissement (McMahon, 2004), fait qui sera alors considéré comme l'effet externe positif privé de cet investissement. Dans les deux cas, rendements privés non marchands et externalités privées, il s'agit d'avantages non monétaires qui ne résultent pas d'une participation directe au marché du travail des bénéficiaires (Riddell, 2006).

Si, maintenant, l'unité d'analyse est le ménage et non l'individu, les rendements non marchands profitant à l'individu et ceux profitant aux autres membres de sa famille se confondent. D'un point de vue théorique, nous devons alors considérer que fonder un ménage est une forme d'investissement en capital social et que les rendements non marchands pour les autres membres du ménage résultant de l'investissement en capital humain d'un membre du ménage influent sur la qualité du capital social de ce ménage (Coleman, 1990). Dans ce cas, le capital social devient un argument de la fonction d'utilité individuelle décrite par Becker (1974 et 1996), par exemple.

Si nous considérons la société entière, les externalités de l'éducation seront toutes des effets indirects d'une activité d'investissement en capital humain sur la fonction d'utilité d'un consommateur ou sur la fonction de production d'un producteur, qui ne sont pas les investisseurs eux-mêmes. L'effet indirect selon Laffont (1998) est un effet qui concerne un agent autre que celui qui exerce l'activité économique, et cet effet ne fait pas l'objet d'une évaluation marchande. Ainsi, nous posons que l'investissement éducatif génère des externalités sociales qui influent sur le bien-être de la société dans son ensemble (diffusion de connaissances, amélioration de la santé publique, par exemple).

Les rendements sociaux pour la société seront alors supérieurs à la somme des rendements privés marchands et non marchands des différents investisseurs en matière d'éducation : il s'agit de la somme des rendements privés et des rendements publics (la différence entre les taxes supplémentaires sur les salaires dues à des niveaux plus élevés d'éducation, moins les subventions publiques et moins les dépenses éducatives publiques) plus les différentes externalités générées par les investissements en éducation (Becker, 1993 ; Gurgand, 2005, par exemple), les externalités de l'éducation étant générées par des individus qui utilisent leur capital humain pendant des activités non marchandes au profit de la communauté (McMahon, 2004). De manière plus simple, il s'agit de la somme des bénéfices marginaux privés, publics et externes d'une unité de capital humain (Lange et Topel, 2006).

Puisque les investissements en éducation produisent de telles externalités, nous pouvons dire que, du point de vue théorique, l'éducation doit être considérée comme un bien public. Néanmoins, il faut rappeler que l'éducation ne satisfait pas les deux principales caractéristiques des biens publics, la non-rivalité dans la consommation et la non-exclusion des consommateurs. Par conséquent, nous devons plutôt parler dans le cas d'un investissement éducatif d'un « bien public impur » ou d'un « bien collectif » (*merit good*). Un bien collectif sera offert lorsque certaines valeurs de la communauté sont acceptées par les membres de cette communauté, même si les préférences individuelles peuvent être différentes (Musgrave, 1998). Cette définition peut être appliquée à l'éducation dans le cas où le niveau d'éducation représentant la « valeur de la communauté » (pourcentage d'une cohorte qui devrait obtenir un diplôme de baccalauréat, par exemple) ne correspond pas au niveau d'éducation considéré comme une « valeur personnelle » par un certain nombre de citoyens d'une société donnée.

Comme les externalités créées par l'éducation affectent la société dans son ensemble, les concepts d'effet externe et de bien public peuvent coïncider (Kolm, 1998).

Dans ce contexte de la discussion des effets externes de l'investissement éducatif, on trouve dans la littérature des renvois à la notion de cohésion sociale, soit de façon explicite, soit de façon implicite. Certains auteurs évoquent les effets des différents niveaux de formation sur la confiance dans les institutions et en autrui, sur les activités criminelles, sur la participation électorale, sur la participation politique, etc. (Bourdon, 1999 ; Wolfe et Haveman, 2002 ; Green, Preston et Sabates, 2003 ; Green, Preston et Janmaat, 2006 ; Grossman, 2006 ; Riddell, 2006 ; Oreopoulos et Salvanes, 2011).

2. La cohésion sociale, un concept à clarifier

Chan, To et Chan (2006) définissent la cohésion sociale comme un état des interactions verticales et horizontales entre tous les membres d'une société caractérisées par un ensemble d'attitudes et de normes qui incluent la confiance, le sentiment d'appartenance et la volonté de participer et de contribuer à la vie sociale, ainsi que les manifestations comportementales correspondantes. Dans un contexte économique, nous pouvons retenir la définition de Dayton-Johnson (2003), qui considère que la cohésion sociale est une variable d'état qui change au fil du temps ; la variable d'état en question est la somme actualisée des investissements passés en capital social. Dans ce contexte, Bernard (1999, p. 48) remarque que la cohésion sociale « présente les signes caractéristiques d'un quasi-concept, c'est-à-dire d'une de ces constructions mentales hybrides que le jeu politique nous propose de plus en

plus souvent, à la fois pour détecter des consensus possibles sur une lecture de la réalité et pour les forger ». Green, Preston et Janmaat (2006) partagent les vues de Bernard quand ils affirment que dans des contextes différents, la cohésion sociale peut servir à mettre l'accent sur : (1) des normes partagées et des valeurs ; (2) un sentiment d'identité commune ou d'appartenance à une communauté commune ; (3) un sentiment de continuité et de stabilité ; (4) une société avec des institutions couvrant les risques et fournissant du bien-être collectif ; (5) une équitable répartition des droits, des chances, de la richesse et du revenu ; (6) une société civile forte et une citoyenneté active.

Dans le contexte de la relation entre systèmes scolaires et cohésion sociale, Dubet, Duru-Bellat et Vérétout (2010, p. 18) définissent la cohésion sociale comme suit : « la cohésion suppose que [les sociétés] tiennent par un ensemble de valeurs, de représentations et de croyances développant le civisme, la solidarité, la confiance en soi, dans les autres et dans les institutions ». Comme nous nous intéressons plus particulièrement à la relation entre les investissements éducatifs et la cohésion sociale, mentionnons encore que ces auteurs définissent également la « cohésion scolaire » : il s'agit de l'ensemble des attitudes et des valeurs développées par les enfants au sein de l'école. L'opérationnalisation de ce concept est basée sur cinq variables d'enquête PISA (Dubet, Duru-Bellat et Vérétout, 2010).

Les différentes définitions de la cohésion sociale convergent donc toutes vers l'importance des valeurs partagées, de la confiance et des relations entre les membres d'une société.

Ces développements permettent alors de formuler notre hypothèse que la cohésion sociale peut être considérée comme une externalité positive générée par l'éducation et que par conséquent les personnes plus instruites devraient partager plus de valeurs communes, être plus confiantes et avoir plus de relations sociales ou des relations sociales plus fortes que les gens moins éduqués.

3. La mesure de la cohésion sociale

Pour opérationnaliser le concept de la cohésion sociale, il faut considérer les différentes dimensions de la cohésion sociale telles qu'identifiées par Jenson (1998) et Bernard (1999). Jenson considère cinq dimensions : (1) affiliation/isolation, (2) insertion/exclusion, (3) participation/passivité, (4) acceptation/rejet, (5) légitimité/illégitimité. Bernard regroupe ces dimensions en trois domaines (économique, politique et socioculturel) et distingue pour chaque domaine un caractère formel qui se réfère aux attitudes des individus et un caractère substantiel qui se réfère aux comportements des individus. Par rapport à Jenson, Bernard ajoute le domaine économique ainsi que l'opposition égalité/inégalité.

À partir de cette classification, des indicateurs microéconomiques ont été développés par Rajulton, Ravanera et Beaujot (2007), Dickes, Valentova et Borsenberger (2008 et 2010)[2] et Acket, Borsenberger, Dickes et Sarracino (2011). Rajulton, Ravanera et Beaujot ont examiné la cohésion sociale au niveau communautaire tandis que Dickes, Valentova et Borsenberger, tout comme Acket, Borsenberger, Dickes et Sarracino, ont mesuré la cohésion sociale au niveau individuel et ont confronté leurs résultats à des indicateurs macro de la cohésion sociale pour montrer les similitudes des résultats observés dans les deux cas. Nous suggérons donc que l'utilisation de ces variables composites permet d'éviter d'être confronté au paradoxe écologique (Dubet, Duru-Bellat et Vérétout, 2010). Remarquons tout de même que Acket, Borsenberger, Dickes et Sarracino ont négligé le domaine économique mentionné par Bernard. Une tentative d'intégrer ce domaine dans l'analyse et de clarifier les liens entre capital social et cohésion sociale a été proposée par Klein (2011).

À partir de ces études, nous avons retenu différentes variables pour représenter les trois domaines de la cohésion sociale. Pour le domaine politique, nous avons une variable de confiance dans les institutions et une variable de participation politique. Pour le domaine socioculturel, nous avons quatre variables, à savoir l'attitude de solidarité, la confiance en autrui, la participation socioculturelle et l'importance des relations sociales. Pour le domaine économique, nous avons deux variables qui en reflètent le caractère formel, à savoir une variable d'arbitrage entre égalité et liberté (économique) et une variable mesurant l'importance du travail dans la vie socio-économique.

4. La production de cohésion sociale basée sur l'investissement en éducation : un modèle simple

La production de cohésion sociale peut être modélisée en deux étapes. Dans une première étape (équation [1]), les différents domaines de la cohésion sociale[3], CSd, vont dépendre du niveau d'éducation de l'individu *i*, Ed_i, et de celui de ses parents, EDP_i, du revenu du ménage auquel il appartient, RM_i, et d'autres variables de contrôle, X_i[4] :

$$CSd = f(Ed_i, RM_i, EDP_i, X_i, \varepsilon_1) \qquad (1)$$

[2] J'ai consulté la version électronique qui était disponible déjà en 2009.

[3] Rappelons qu'au niveau individuel, la distinction entre cohésion sociale et capital social est parfois difficile à faire. Voir Klein (2011) à ce sujet.

[4] Pour une présentation plus détaillée des variables utilisées, voir Klein (2012).

ε_1 représente le terme d'erreur. Remarquons encore qu'une variable de revenu doit être incluse dans l'équation pour éviter toute double comptabilisation des rendements monétaires de l'éducation (McMahon, 2000).

Étant donné que le niveau de l'éducation est toujours considéré comme une variable endogène (Card, 1999, par exemple), nous allons considérer une équation supplémentaire (2) permettant de prendre en compte un certain nombre de variables ayant une influence sur le niveau d'éducation individuel :

$$ED_i = g(CSE_i, EDP_i, Z_i, \varepsilon_2) \qquad (2)$$

Ainsi, le niveau d'éducation de l'individu *i*, ED_i, dépendra de certaines variables de son contexte socio-économique, CSE_i, de la formation de ses parents, EDP_i, et d'un certain nombre de variables de contrôle, Z_i, qui peuvent être partiellement les mêmes que celles de l'équation (1). ε_2 représente à nouveau le terme d'erreur.

Comme les termes d'erreur des équations (1) et (2) sont supposés être corrélés, la méthode des MCO donnera des estimations biaisées (Greene, 2008).

Pour cette raison, notre modèle sera alors estimé en deux étapes en utilisant la méthode des triples moindres carrés permettant de considérer le niveau d'éducation comme une variable endogène. Dans une première étape, le niveau d'éducation sera estimé à partir des variables de contexte social exogènes par la méthode des MCO (équation [2]). Dans une deuxième étape, un estimateur des moindres carrés généralisés (MCG) et un estimateur convergent pour la matrice des erreurs seront calculés et à la dernière étape, la matrice des erreurs, estimée à l'étape précédente, sera utilisée pour estimer les paramètres du système.

Ces estimateurs seront alors convergents parce qu'ils satisferont les conditions des estimateurs par variables instrumentales et ils seront efficaces parce qu'ils auront la même distribution asymptotique que les estimateurs obtenus par maximum de vraisemblance dans le cas d'une distribution normale des termes d'erreur (Greene, 2008).

La condition d'identification du modèle sera qu'au moins une variable exogène dans l'équation (2) ne devra pas figurer dans l'équation (1) étant donné que nous considérons une seule variable explicative dans l'équation (1) comme endogène, à savoir le niveau de formation individuel.

Ce modèle a été testé sur les données empiriques de l'EVS (vague 2008) pour 32 pays[5].

---

[5] Il s'agit des pays suivants : Albanie, Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Géorgie, Grèce, Irlande, Islande, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Moldavie, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni, Russie, Serbie, Slovénie, Suède, Suisse, Turquie.

5. Résultats de l'analyse empirique

L'enquête EVS est une grande enquête comparative sur les valeurs en Europe lancée pour la première fois en 1981 et répétée ensuite à trois reprises jusqu'à ce jour (1990, 1999/2000 et 2008). Le nombre des pays participants est passé de 10 à 45 au cours du temps[6].

Pour estimer notre équation (2), nous avons considéré comme variable dépendante le niveau de formation individuel le plus élevé atteint par le répondant[7]. Les variables explicatives du niveau de formation atteint sont basées sur Holmund, Lindahl et Plug (2011), Haveman et Wolfe (1995) et Leibowitz (1974). Ainsi, nous avons considéré comme variables explicatives l'âge de l'individu, son genre, le niveau de formation de son père ou de sa mère, le fait qu'à 14 ans, il vivait avec ses parents, l'activité professionnelle des parents, la nationalité de l'individu et le fait d'être né au pays, ainsi qu'une variable composite indiquant une certaine stimulation intellectuelle de la part des parents (intérêt des parents pour les livres, pour la politique et pour l'actualité en général).

Les variables dépendantes dans les équations du type (1) sont les variables des différents domaines de la cohésion sociale décrites dans la partie 4.

Les variables explicatives dans l'équation (1) sont alors le niveau de formation individuel obtenu à partir de l'équation (2), le revenu du ménage, le niveau de formation du père ou de la mère, l'âge du répondant et son genre, sa nationalité et le fait d'être né au pays ou pas et, finalement, le fait d'être religieux ou pas. Pour contrôler un éventuel effet direct du contexte social sur le capital social de l'enfant, donc sur la cohésion sociale (indépendamment de l'investissement dans l'éducation [Acemoglu, 2002]), nous considérons à nouveau le niveau de formation du père ou de la mère parmi les variables explicatives de notre équation (1).

Étant donné que notre étude concerne 32 pays différents, nous avons également intégré des variables macroéconomiques[8] pour tenir compte du contexte économique général de ces pays. Il s'agit des indicateurs standard reflétant les principaux objectifs macroéconomiques d'un pays. De plus, une variable discrète représentant les différents pays a été ajoutée pour tenir compte d'éventuels effets inobservés liés aux différents pays et qui n'ont pas pu être captés par les autres variables disponibles.

En ce qui concerne les déterminants du niveau de formation individuel[9] (équation [2]), nous obtenons les résultats attendus, à savoir que le niveau de formation

---

[6] Pour une présentation détaillée de l'EVS, voir http://www.europeanvaluesstudy.eu/. Dans notre analyse, nous n'avons retenu que 32 pays, toutes les données nécessaires n'étant pas disponibles pour tous.

[7] Pour le détail des variables utilisées, voir Klein (2012).

[8] Il s'agit du taux de croissance, du taux d'inflation, du niveau de la dette publique et du solde de la balance courante (FMI, 2011).

[9] Voir Klein (2012).

diminue avec l'âge et est moins élevé pour les femmes que pour les hommes. Le fait d'avoir la nationalité ou d'être né au pays de résidence semble avoir un impact plutôt positif sur le niveau de formation individuel.

Les variables représentant le contexte socioculturel individuel nous donnent également les résultats attendus : le niveau de formation du père ou de la mère a une influence positive sur le niveau de formation individuel, tout comme le fait que les parents n'avaient pas de difficultés financières et qu'une certaine stimulation socioculturelle par les parents a eu lieu. Le fait de vivre à 14 ans avec ses parents semble avoir un faible impact sur le niveau de formation individuel. Par contre, l'activité professionnelle des parents joue en défaveur des individus si les parents exerçaient une activité indépendante ou étaient inactifs.

Passons maintenant aux relations entre les différents domaines de la cohésion sociale et les niveaux de formation individuels.

5.1. Le domaine politique

Tableau 1 – La corrélation cohésion sociale et niveau de formation : le domaine politique

Variable dépendante	**Caractère formel : confiance dans les institutions (z)**	**Caractère substantiel : participation politique (z)**
Niveau de formation	0,814 (4,04)	2,339 (20,25)
Revenu du ménage	0,157 (2,90)	0,119 (4,02)
Formation du père ou de la mère	– 0,503 (– 7,02)	– 0,706 (– 16,60)
Âge	0,019 (6,32)	0,017 (10,29)
Genre	n.s.	– 0,640 (– 13,20)
Nationalité ou né au pays	– 0,915 (– 3,42)	0,397 (2,52)
Nationalité et né au pays	– 0,974 (– 4,50)	0,657 (5,33)
Être religieux	– 1,240 (– 18,13)	0,322 (9,50)
Taux de croissance	2,407 (45,83)	0,227 (7,75)
Taux d'inflation	1,795 (56,59)	0,255 (14,84)
Dette publique	0,255 (47,98)	0,067 (24,77)
Solde balance courante	0,013 (2,26)	0,012 (4,21)
Observations	23 401	25 032
Pseudo-R2	0,16	– 0,28

Les coefficients estimés sont tous significatifs au seuil de 5 % ; n.s. indique des coefficients non significatifs ; (z) est la valeur du test de significativité.
Sources : EVS (2008), FMI (2011) et calculs propres.

Les résultats de nos estimations montrent que les individus les plus formés font preuve d'une plus grande participation politique et ils ont également davantage confiance dans les institutions du pays. Cette relation est nettement plus importante pour le comportement politique que pour les attitudes dans ce domaine.

5.2. Le domaine socioculturel

Tableau 2 – La corrélation cohésion sociale et niveau de formation : le domaine socioculturel

Variable dépendante	Caractère formel : solidarité (z)	Caractère formel : confiance en autrui (z)	Caractère substantiel : participation socioculturelle (z)	Caractère substantiel : relations sociales (z)
Niveau de formation	1,740 (10,42)	0,093 (7,62)	0,575 (9,73)	0,097 (5,12)
Revenu du ménage	– 0,158 (– 3,38)	0,026 (7,38)	0,050 (2,98)	0,036 (6,56)
Formation du père ou de la mère	– 0,762 (– 12,36)	– 0,012 (– 2,73)	– 0,110 (– 5,06)	– 0,016 (– 2,31)
Âge	0,045 (18,81)	0,001 (7,06)	0,011 (12,44)	– 0,004 (– 14,35)
Genre	0,489 (6,91)	0,011 (2,14)	0,057 (2,28)	– 0,10 (– 13,43)
Nationalité ou né au pays	n.s.	– 0,045 (– 2,62)	0,327 (4,06)	0,158 (6,11)
Nationalité et né au pays	0,335* (1,80)	n.s.	0,491 (7,67)	0,236 (11,42)
Être religieux	– 0,729 (– 12,02)	n.s.	– 0,238 (– 10,70)	n.s.
Taux de croissance	– 1,755 (– 39,45)	0,038 (11,32)	– 0,179 (– 11,50)	– 0,025 (– 5,02)
Taux d'inflation	– 1,197 (– 44,73)	0,051 (25,07)	– 0,099 (– 10,31)	– 0,010 (– 3,33)
Dette publique	– 0,163 (– 35,48)	0,006 (17,16)	0,028 (17,47)	0,005 (9,92)
Solde balance courante	– 0,58 (– 11,91)	n.s.	0,013 (7,32)	0,002 (2,88)
Observations	28 762	28 786	27 281	27 391
Pseudo-R2	0,12	0,17	0,10	0,15

Les coefficients estimés sont tous significatifs au seuil de 5 %, sauf celui suivi d'un * (au seuil de 10 %) ; n.s. indique des coefficients non significatifs ; (z) est la valeur du test de significativité.
Sources : EVS (2008), FMI (2011) et calculs propres.

À nouveau, nous observons que les individus les plus formés montrent une plus grande solidarité et ils ont également davantage confiance en leurs concitoyens. De même, ils ont une plus grande participation dans des organisations socioculturelles et plus de relations sociales. Dans ce domaine, cette relation est plus importante pour les attitudes (solidarité et confiance) que pour les comportements (participation socioculturelle et relations sociales)[10].

5.3. Le domaine économique

Tableau 3 – La corrélation cohésion sociale et niveau de formation : le domaine économique

Variable dépendante	**Caractère formel 1 (égalité/liberté) ; (z)**	**Caractère formel 2 (travail) ; (z)**
Niveau de formation	0,260 (1,99)	0,528 (6,23)
Revenu du ménage	– 0,065* (– 1,72)	0,053 (2,18)
Formation du père ou de la mère	n.s.	– 0,289 (– 9,19)
Âge	n.s.	n.s.
Genre	0,268 (4,84)	– 0,315 (– 8,78)
Nationalité ou né au pays	n.s.	0,205* (1,72)
Nationalité et né au pays	0,522 (3,57)	n.s.
Être religieux	n.s.	– 0,393 (– 12,15)
Taux de croissance	1,284 (36,27)	1,102 (48,19)
Taux d'inflation	0,704 (32,59)	0,566 (40,59)
Dette publique	0,119 (31,51)	0,103 (42,60)
Solde balance courante	– 0,026 (-6,34)	0,008 (3,16)
Nombre d'observations : 29 580	pseudo-R2 : 0,05	pseudo-R2 : 0,08

Les coefficients estimés sont tous significatifs au seuil de 5 %, sauf ceux suivis d'un * (au seuil de 10 %) ; n.s. indique des coefficients non significatifs ; (z) est la valeur du test de significativité.
Sources : EVS (2008), FMI (2011) et calculs propres.

En ce qui concerne le domaine économique de la cohésion sociale[11], les individus les plus formés privilégient plutôt l'égalité que la liberté et considèrent également le

[10] La relation entre niveau d'éducation et « confiance dans les autres » est plus importante que celle entre niveau d'éducation et « participation socioculturelle » étant donné que l'échelle de la variable « confiance dans les autres » est plus réduite que celle de l'autre variable mentionnée.

[11] Le caractère substantiel du domaine économique de la cohésion sociale, à savoir une participation au marché du travail, a été négligé, car la corrélation entre niveau de participation et niveau de formation est déjà confirmée par maintes analyses.

travail comme une valeur importante d'un point de vue socio-économique avec une relation plus forte dans ce dernier cas.

Conclusion

Après avoir discuté d'un point de vue théorique les notions d'effets externes et de cohésion sociale, nous pensons que nos résultats empiriques permettent de présenter des arguments en faveur de l'existence de tels effets sous forme de relations entre le niveau de formation et les différents domaines de la cohésion sociale. Sachant que corrélation et causalité sont deux concepts différents, nous supposons néanmoins une certaine antériorité de l'investissement éducatif par rapport aux variables de cohésion sociale. Sous cette hypothèse et dans un contexte politique où l'amélioration de la cohésion sociale est parmi les objectifs prioritaires à atteindre, il nous semble bien que plus l'individu est formé, plus il contribue par ses attitudes et comportements à l'amélioration de la cohésion sociale de son pays, et ce surtout par sa participation politique et par ses attitudes dans le domaine socioculturel. Ce constat vient alors s'ajouter aux arguments traditionnels permettant de justifier l'existence d'un financement (au moins partiellement) public des systèmes éducatifs. De même, nous retrouvons les arguments classiques en faveur d'une transmission aux jeunes générations d'une culture générale favorisant la cohésion sociale, au côté du développement des compétences nécessaires pour s'intégrer sur le marché du travail.

Les effets externes positifs dans le domaine économique de la cohésion sociale, à savoir une approche plus égalitaire et la reconnaissance de la valeur travail, montrent également l'importance d'une population bien formée pour développer de nouvelles initiatives de *social business* ou d'entrepreneuriat social.

Ces conclusions devront toutefois être confirmées par des études longitudinales permettant de voir si l'augmentation des niveaux de formation au cours du temps a également engendré des effets externes croissants. D'un point de vue économique, l'analyse doit se pencher sur la question de l'importance relative de ces effets externes non monétaires par rapport aux rendements monétaires privés et publics afin de présenter des recommandations plus précises pour les futurs programmes scolaires qui doivent garder comme objectif cette double finalité mentionnée précédemment, à savoir la préparation des jeunes générations pour le marché du travail et la formation de jeunes citoyens bien intégrés dans nos sociétés.

Bibliographie

Acemoglu D. (2002), “Discussion – Social and nonmarket benefits from education in an advanced economy”, *in* Kodrzycki Y.K. (éd.), *Proceedings of the 47th Economic Conference of the Federal Reserve Bank of Boston: Education in the 21st Century: Meeting the Challenges of a Changing World*, Boston, Federal Reserve Bank, p. 132-136.

Acket S., Borsenberger M., Dickes P. et Sarracino F. (2011), “Measuring and validating social cohesion: a bottom-up approach”, Working Paper n° 2011-08, CEPS/INSTEAD.

Becker G.S. (1962), “Investment in human capital: a theoretical analysis”, *Journal of Political Economy*, vol. 70, n° 5, p. 9-49.

Becker G.S. (1974), “A theory of social interactions”, *Journal of Political Economy*, vol. 82, n° 6, p. 1063-1093.

Becker G.S. (1993), *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, 3e éd., Chicago, The University of Chicago Press.

Becker G.S. (1996), “Preferences and values”, in *Accounting for Tastes*, Cambridge, Harvard University Press, p. 3-23.

Bernard P. (1999), « La cohésion sociale : critique dialectique d’un quasi-concept », *Lien social et Politiques-RIAC*, n° 41, p. 47-59.

Bourdon J. (1999), « La rentabilité de l’investissement éducatif : un concept permanent de référence dans une réalité changeante ? », *in* Paul J.-J. (éd.), *Administrer, gérer, évaluer les systèmes éducatifs. Une encyclopédie pour aujourd’hui*, Paris, ESF Éditeur, coll. « Pédagogies ».

Card D. (1999), “The causal effect of education on earnings”, *in* Ashenfelter O.C. et Card D. (éd.), *Handbook of Labor Economics*, vol. 3A, Amsterdam, Elsevier Science, p. 1801-1863.

Chan J., To H.-P. et Chan E. (2006), “Reconsidering social cohesion: developing a definition and analytical framework for empirical research”, *Social Indicators Research*, vol. 75, n° 2, p. 273-302.

Coleman J.S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press.

Dayton-Johnson J. (2003), “Social capital, social cohesion, community: a microeconomic analysis”, *in* Osberg L. (éd.), *The Economic Implications of Social Cohesion*, Toronto, University of Toronto Press, p. 43-78.

Dickes P., Valentova M. et Borsenberger M. (2008), “Social cohesion: measurement based on the EVS micro data”, *Statistica Applicata*, vol. 20, n° 2, p. 1-16.

Dickes P., Valentova M. et Borsenberger M. (2010), “Construct validation and application of a common measure of social cohesion in 33 European countries”, *Social Indicators Research*, vol. 98, n° 3, p. 451-473.

Dubet F., Duru-Bellat M. et Vérétout A. (2010), *Les Sociétés et leur école. Emprise du diplôme et cohésion sociale*, Paris, Seuil.

Fonds monétaire international (2011), “World economic outlook database – April 2011”, http://imf.org/external/pubs/ft/wco/2011/01/weodata/index.aspx, consulté le 26 avril 2011.

Green A., Preston J. et Janmaat J. (2006), *Education, Equality and Social Cohesion. A Comparative Analysis*, Basingstoke-New York, Palgrave Macmillan.

Green A., Preston J. et Sabates R. (2003), *Education, Equity and Social Cohesion: A Distributional Model, Research Report No. 7*, Londres, Centre for Research on the Wider Benefits of Learning.

Greene W.H. (2008), *Econometric Analysis*, 6e éd., New Jersey, Prentice Hall.

Grossman M. (2006), “Education and nonmarket outcomes”, *in* Hanushek E. et Welch F. (éd.), *Handbook of the Economics of Education*, vol. 1, Amsterdam, North-Holland, p. 577-634.

Gurgand M. (2005), *Économie de l’éducation*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

Haveman R. et Wolfe B. (1995), “The determinants of children’s attainment: a review of methods and findings”, *Journal of Economic Literature*, vol. 33, p. 1829-1878.

Holmund H., Lindahl M. et Plug E. (2011), “The causal effect of parents’ schooling on children’s schooling: a comparison of estimation methods”, *Journal of Economic Literature*, vol. 49, p. 615-651.

Jenson J. (1998), *Les Contours de la cohésion sociale : l’état de la recherche au Canada*, Ottawa, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, Étude des RCRPP, n° F/03.

Klein C. (2011), “Social capital or social cohesion: what matters for subjective well-being?”, *Social Indicators Research*, http://www.springerlink.com/openurl.asp?genre=article&id=doi:10.1007/s11205-011-9963-x, consulté le 16 décembre 2011.

Klein C. (2012), « La cohésion sociale : un effet externe de l’investissement éducatif ? », Working Paper, CEPS/INSTEAD, à paraître.

Kolm S.-C. (1998), “Public economics”, *in* Newman P. (éd.), *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*, Londres, Macmillan.

Laffont J.-J. (1998), “Externalities”, *in* Newman P. (éd.), *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*, Londres, Macmillan.

Lange F. et Topel R. (2006), “The social value of education and human capital”, *in* Hanushek E. et Welch F. (éd.), *Handbook of the Economics of Education*, vol. 1, Amsterdam, North-Holland, p. 459-510.

Leibowitz A. (1974), “Home investment in children”, *Journal of Political Economy*, vol. 82, n° 2, supplément mars-avril, p. S111-S135.

LEST-CNRS (2011), « Présentation du colloque XXXIIes Journées de l’Association d’économie sociale les 13 et 14 septembre 2012 à Aix-en-Provence », http://aes2012.sciencesconf.org/ consulté le 6 mars 2012.

McMahon W. (2000), “The impact of human capital on non-market outcomes and feedbacks on economic development”, OCDE, www.oecd.org/dataoecd/5/61/1825169.pdf, consulté le 21 décembre 2011 .

McMahon W. (2004), “The social and external benefits of education”, *in* Johnes G. et J. (éd.), *International Handbook on the Economics of Education*, Cheltenham-Northhampton, Edward Elgar, p. 211-259.

Musgrave R.A. (1998), “Merit goods”, *in* Newman P. (éd.), *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*, Londres, Macmillan.

Oreopoulos P. et Salvanes K. (2011), “Priceless: the nonpecuniary benefits of schooling”, *Journal of Economic Perspective*, vol. 25, n° 1, p. 159-184.

Rajulton F., Ravanera Z. et Beaujot R. (2007), “Measuring social cohesion: an experiment using the Canadian National Survey of Giving, Volunteering, and Participating”, *Social Indicators Research*, vol. 80, n° 3, p. 461-492.

Riddell W.C. (2006), *The Impact of Education on Economics and Social Outcomes: An Overview of Recent Advances in Economics*, Toronto, Canadian Policy Research Networks.

Wolfe B.L. et Haveman R.H. (2002), “Social and nonmarket benefits from education in an advanced economy”, *in* Kodrzycki Y.K. (éd.), *Proceedings of the 47th Economic Conference of the Federal Reserve Bank of Boston: Education in the 21st Century: Meeting the Challenges of a Changing World*, Boston, Federal Reserve Bank, p. 97-131.

Le déclassement dans la fonction publique : un phénomène transitoire ?

Vanessa DI PAOLA[1], Stéphanie MOULLET[2]

Résumé

Nos travaux antérieurs sur les débuts de vie active au sein de la fonction publique ont mis en évidence que les femmes n'y sont pas significativement plus déclassées du point de vue objectif que les hommes mais qu'elles ont moins fréquemment le sentiment de l'être. Ce déclassement n'est-il que transitoire ou bien est-il durable ? La quatrième interrogation de l'enquête Génération 98, en 2008, permet de dépasser la phase d'insertion et d'observer les éventuels rattrapages du déclassement initial. On met en évidence l'existence d'une inertie des situations de déclassement et ce, plus particulièrement pour les femmes. L'ensemble de nos résultats tend à montrer qu'au sein de la fonction publique, le déclassement, subjectif comme objectif, relève d'un phénomène de dépendance d'état lui conférant une dimension durable plutôt que transitoire, pour les hommes comme pour les femmes.

Abstract

Our work focuses on the overeducation dynamics during the early careers in public sector. We use the fourth wave of Géneration 98 survey, which covers the first ten years of the working life of 1998 school leavers. We examine the overeducation transition depending on the labor market entrance status – civil servant or not – and the gender. We find overeducation persistence, especially for women. Our results for the public sector show that objective and subjective overeducation is highly state-dependent, meaning that it is not a temporary phenomenon, for men and women.

[1] Maître de conférences, université Aix-Marseille, CNRS – Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST UMR 7317), vanessa.di-paola@univ-amu.fr.

[2] Maître de conférences, université Aix-Marseille, CNRS – Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST UMR 7317), Aix-en-Provence – Institut régional du travail (IRT), stephanie.moullet@univ-amu.fr.

Introduction

Au cours des dernières décennies, le décalage entre le niveau de diplôme requis pour exercer un emploi et celui détenu par les jeunes débutants est apparu comme un phénomène majeur. Dès lors, ce relâchement du lien diplôme-qualification de l'emploi (Baudelot et Glaude, 1989 ; Vinokur, 1995) et sa conséquence, le déclassement, ont donné lieu à de nombreux travaux, en particulier en France (Forgeot et Gautié, 1997 ; Battu, Belfield et Sloane, 2000 ; Giret et Lemistre, 2004).

Les analyses conduites à ce sujet, sur les débuts de la vie active ont largement mis en évidence l'ampleur du phénomène de déclassement au sein de la fonction publique (Di Paola, Moullet et Vero, 2005). Cette dernière présente en effet un ensemble de caractéristiques qui en font un champ d'analyse du déclassement particulièrement pertinent. Elle concentre une population salariée plus diplômée que le secteur privé : parmi les jeunes sortis de formation initiale en 2001-2002, près de 38 % des titulaires d'une licence ou plus y sont entrés contre 3 % des non-diplômés (Audier *et al*., 2004). De plus, la fonction publique est d'autant plus attractive que la conjoncture économique est dégradée : la recherche de la sécurité de l'emploi se lit au travers de l'influence positive et significative du taux de chômage des jeunes sur le nombre de candidats aux concours (Fougère et Pouget, 2003). Ainsi, l'attractivité manifeste de la fonction publique et la proportion plus élevée de diplômés que dans le secteur privé font que les lauréats aux concours sont largement surqualifiés : pour les concours de catégories B et C par exemple, trois lauréats sur quatre ont un diplôme supérieur à celui exigé (Observatoire de l'emploi public, 2005). Toutefois, si les différents travaux sur l'insertion professionnelle étudient la question du déclassement à un moment donné, aucun, en France, à notre connaissance, n'examine la dynamique du phénomène[3]. Pourtant, la dimension transitoire ou non du déclassement est au centre des travaux théoriques. La quatrième interrogation de l'enquête Génération 98 du Céreq, qui couvre les dix premières années de vie active, rend désormais possible l'observation des reclassements éventuels. En définitive, parce que la fonction publique est un segment du marché du travail remarquable du point de vue des déterminants du déclassement, l'analyse de la dynamique du déclassement y est nécessaire et les données longitudinales sur les débuts de carrière la rendent possible. Il s'agit de l'objet central et original de cet article.

Pour éclairer l'analyse, on ne peut ignorer le caractère féminisé de la fonction publique, ni la coexistence des statuts de fonctionnaire et de non-titulaire[4]. En effet, de manière générale, les jeunes femmes sont davantage exposées au risque de

---

[3] Signalons cependant l'article de Nauze-Fichet et Tomasini (2005) qui traite des trajectoires de reclassement salarial sur les trois premières années de vie active.

[4] Rappelons que 15 % des emplois occupés dans la fonction publique le sont par des non-titulaires (Observatoire de l'emploi public, 2005)

déclassement à l'embauche. Existe-t-il dans ce secteur d'emploi, qui présente pour elles une assurance contre les aléas du marché privé, un frein plus grand à la sortie de la situation de déclassement initiale ? Autrement dit, les hommes rattrapent-ils plus vite une situation de déclassement initiale, profitant d'une progression de carrière plus favorable que les femmes ?

Par ailleurs, les jeunes en emploi dans la fonction publique n'accèdent pas tous à l'emploi à vie dès leur embauche. Il s'agit donc de savoir comment le déclassement des fonctionnaires, par le biais des concours internes, évolue, et de comparer cette progression avec les trajectoires de reclassement des non-titulaires.

Afin de traiter ces questions, la première section aborde les arguments théoriques concernant le caractère transitoire ou non du déclassement. La deuxième section décrit les données utilisées et les indicateurs retenus. Les évolutions des situations de déclassement dans la fonction publique en début de vie active, selon le statut et le sexe, sont mesurées dans la troisième section. Enfin, dans une dernière section, on se propose d'étudier les mécanismes de reclassement et d'apparition du déclassement en début de carrière, et ce notamment au regard du statut d'emploi et du sexe.

1. Aperçu théorique

D'un point de vue théorique, le déclassement est envisagé comme transitoire pour certains auteurs et comme durable pour d'autres. En effet, dans le cadre de la théorie du capital humain, le déclassement correspond à une situation temporaire où les entreprises ni n'utilisent pleinement les qualifications des salariés, ni ne les rémunèrent à leur productivité marginale potentielle. Cette théorie peut également expliquer le déclassement comme le résultat d'un choix délibéré : l'emploi de bas niveau constitue un moyen d'investir en capital humain spécifique (Hartog, 1999). En accord avec cette dernière interprétation, Sicherman (1991) met en évidence une probabilité de mobilité professionnelle ascendante accrue pour les individus déclassés par promotion interne ou changement d'entreprise. Dans cette configuration, l'hypothèse prévalente est celle d'un rattrapage d'un déclassement initial. De manière alternative, le déclassement peut devenir une situation durable relevant d'un phénomène de dépendance d'état. Selon McCormick (1990), en situation d'information imparfaite, l'employeur considère l'information relative au dernier emploi occupé par l'individu comme un signal de sa productivité. Une situation d'emploi déclassé est identifiée comme le signal d'une productivité moindre. Ainsi, l'état dans lequel se trouve l'individu prime sur son diplôme ; en conséquence, si l'individu ne sort pas rapidement de la situation de déclassement initiale, il peut s'y trouver enfermé car plus le temps passe, moins le niveau d'études compte. Enfin, le déclassement peut également être un phénomène persistant si la

structure de qualification des emplois n'évolue pas aussi vite que l'offre de diplômés (Tsang et Levin, 1985).

Par ailleurs, des travaux sur l'articulation entre déclassement objectif et satisfaction professionnelle corroborent le caractère non transitoire du déclassement. En effet, Tsang, Rumberger et Levin (1991) mettent en évidence un effet négatif du déclassement sur la satisfaction au travail et par là, de façon indirecte, sur la productivité, sans pouvoir déterminer si l'effet du surplus éducatif sur la satisfaction relève d'attentes non satisfaites ou de compétences sous-utilisées. Moins productifs, les salariés déclassés ont des chances moindres d'accéder à des emplois correspondant à leur niveau de qualification.

2. Les données

L'analyse des évolutions des situations de déclassement est conduite à partir de l'enquête Génération 98 produite par le Céreq. Elle interroge en 2001, 2003, 2005 et 2008, une population de jeunes sortis du système éducatif en 1998, représentative de l'ensemble des sortants de tous niveaux et spécialités de formation initiale en France métropolitaine. Les individus interrogés décrivent mois par mois à l'aide d'un calendrier professionnel la situation dans laquelle ils se trouvent (emploi, chômage, inactivité, etc.) depuis leur sortie de formation initiale jusqu'à la date d'interrogation.

La quatrième interrogation, au printemps 2008, permet d'élargir la fenêtre d'observation au-delà de l'entrée dans la vie active et d'éclairer les débuts de carrière en essayant de saisir certains déterminants qui président à leur différenciation. À cette étape, la population interrogée pour la quatrième fois est restreinte à 11 000 individus, alors qu'en 2001, près de 55 000 jeunes avaient été enquêtés. Parce que l'enquête couvre les dix premières années de vie active, elle permet de dépasser la phase d'insertion et ainsi d'observer les rattrapages du déclassement initial qui ont pu avoir lieu.

Notre contribution portant sur le déclassement au sein de la fonction publique et son évolution, la population étudiée est restreinte aux jeunes en emploi dans ce secteur en 2001 et en emploi quel que soit le secteur en 2008, soit 18,5 % de la génération des jeunes sortis du système éducatif en 1998 (soit 14,3 % des hommes de la génération et 23 % des femmes).

Près de deux jeunes sur dix en emploi dans la fonction publique en 2001 sont passés dans le secteur privé en 2008. Il s'agit davantage de femmes que d'hommes (57 %). Lorsqu'ils sont fonctionnaires en 2001, le taux de départ de la fonction publique est plus faible pour les femmes : 7 % contre 12 % pour leurs homologues masculins.

Dans la population étudiée toujours – les jeunes travaillant dans la fonction publique en 2001 et actifs occupés en 2008 –, on compte 63 % de jeunes femmes. À l'embauche de l'emploi occupé en 2001, 37 % sont fonctionnaires (43 % pour les jeunes hommes et 34 % pour leurs consœurs). À la date d'interrogation, en 2001, le nombre de fonctionnaires a largement augmenté pour atteindre respectivement 60 % pour les hommes et 56 % pour les femmes.

Au final, on compte en 2008 près de 78 % de fonctionnaires (80 % de la population féminine, soit un taux supérieur de quatre points à celui des hommes).

La section qui suit dresse un état des lieux des situations de déclassement et de leur évolution.

Encadré-Mesurer le déclassement

Est considérée comme déclassée toute personne dont le niveau de formation ne correspond pas au niveau *normalement* requis pour l'emploi qu'elle occupe. Trois définitions sont possibles : l'approche normative, l'approche statistique et l'approche subjective. L'approche normative n'est pas retenue ici dans la mesure où elle repose sur des analyses détaillées des contenus d'emploi et de formation qui n'ont plus été reproduites en France depuis le travail d'Affichard en 1981[5].

Le déclassement qualifié d'« objectif » renvoie à une norme statistique : le niveau de formation *normalement* requis pour occuper un poste est défini par rapport au niveau de diplôme du plus grand nombre de personnes occupant ce type d'emploi. Cette mesure s'appuie sur des tableaux de contingence croisant diplômes et catégories socioprofessionnelles et repose sur une analyse des écarts à l'indépendance. L'indicateur est sensible à l'éclatement retenu de ces deux variables. Les niveaux de diplôme ici retenus sont : non qualifiés, CAP ou BEP, bac, bac + 2, 2e cycle et 3e cycle de l'enseignement supérieur ; les catégories socioprofessionnelles correspondent à : ouvriers non qualifiés, employés non qualifiés, ouvriers qualifiés, employés qualifiés, techniciens, professions intermédiaires et cadres.

Le déclassement subjectif, quant à lui, renvoie à un ressenti. On se réfère à l'auto-appréciation que font les jeunes de leur situation à travers la réponse à la question : « À propos de cet emploi, diriez-vous que vous étiez utilisé : (a) à votre niveau de compétences, (b) en dessous de votre niveau de compétences, (c) au-dessus de votre niveau de compétences ? » Avoir le sentiment d'être employé en dessous de son niveau de compétences correspond alors à un déclassement subjectif.

D'autres dimensions relatives à la satisfaction professionnelle peuvent contribuer à ce sentiment. Ces dimensions seront appréhendées au travers de la réponse aux questions suivantes : « Diriez-vous de votre emploi qu'il vous permet de vous réaliser professionnellement ? » ; « Comment voyez-vous votre avenir professionnel ? »

[5] Soulignons que de surcroît, ce travail ne porte que sur le secteur privé.

3. Le déclassement : une situation qui dure

En 2001, trois ans après la fin de leur formation initiale, 15,9 % des jeunes en emploi dans la fonction publique sont objectivement déclassés ; sept ans plus tard, ils sont encore 14,3 % à être dans cette situation, de sorte que le déclassement apparaît comme un état durable, au-delà de la phase d'insertion.

Le taux de déclassement objectif des hommes atteint près de 13,9 % en 2001, inférieur à celui des femmes de plus de trois points. Sept ans plus tard, ce taux ne se réduit que d'un à deux points pour les hommes et les femmes restés en emploi dans la fonction publique. Cette légère diminution du déclassement va de pair avec une importante titularisation des jeunes entre 2001 et 2008 (tableau 1). Sortir de la fonction publique n'assure qu'un déclassement légèrement moindre pour les hommes, les femmes voyant les situations de déclassement devenir plus fréquentes.

Que cache alors ce faible reclassement en termes de mobilité professionnelle ?

En premier lieu, en sept années de vie active, le *statu quo* domine pour les hommes comme pour les femmes : respectivement 70,7 et 78,4 % sont en 2008 dans la même catégorie socioprofessionnelle qu'en 2001, Ce résultat tient en partie au niveau d'agrégation important de la nomenclature des PCS (Professions et Catégories Socioprofessionnelles) retenue. Pour autant, la mobilité ascendante existe, concernant plus fréquemment les hommes que leurs consœurs (16,8 % contre 12,2 % respectivement). En second lieu, les mobilités ascendantes ne vont pas systématiquement de pair avec un reclassement : 29,6 % de ces mobilités ne s'accompagnent pas d'un reclassement pour les hommes et 19,5 % pour les femmes. *Statu quo* et mobilité descendante ne sont jamais associés à une sortie du déclassement.

Tableau 1 – Taux de déclassement objectif (%)

	2001			2008					
	Ens.	Hommes	Femmes	Ens.		Hommes		Femmes	
				FP	Privé	FP	Privé	FP	Privé
Fonctionnaires	14,8*	13,4	15,7	14,4	–	12,9	–	15,2	–
Non-fonctionnaires	17,4	14,7	18,8	13,3	–	*7,3 ns*	–	17,5	–
Tous	15,9	13,9	17,1	14,3	16,8	12,5	12,3	15,3	20,1
Part des fonctionnaires	*57,3*	*60*	*55,7*	*78,2*	–	*75,8*	–	*79,7*	–

Source : Génération 98 – 4e interrogation.
Champ : jeunes en emploi dans la fonction publique en 2001 et en emploi en 2008, sortis de formation initiale en 1998.
* Note de lecture : en 2001, 14,8 % des jeunes fonctionnaires de l'échantillon sont déclassés d'un point de vue objectif.

Le taux de déclassement des fonctionnaires observé est plus faible que celui des non-titulaires en 2001, et ce de manière un peu plus marquée pour les femmes. En 2008, les non-titulaires n'apparaissent plus davantage déclassés objectivement que les fonctionnaires. La titularisation contribuerait-elle à maintenir, voire à conduire à une situation de déclassement ?

L'évolution des situations de déclassement et de statut entre 2001 et 2008 montre que les non-titulaires déclassés en 2001 ont plus de chances que les fonctionnaires dans cette situation d'être reclassés sept ans plus tard, ce reclassement pouvant avoir lieu, pour les hommes en particulier, *via* la sortie de la fonction publique. Les jeunes non titulaires et déclassés en 2001 deviennent fonctionnaires en restant déclassés pour la majorité (48 % chez les femmes, 45,3 % chez les hommes). L'acquisition du statut de fonctionnaire associé à un reclassement est plus fréquente chez les femmes (22 %) que chez les hommes (16,9 %).

Les hommes fonctionnaires déclassés initialement « se reclassent » plus fréquemment que les jeunes femmes dans la même situation de départ (29,1 % contre 22,6 % – tableaux 2 et 3). Enfin, au sein de la population non titulaire et non déclassée en 2001, les jeunes femmes acquièrent plus que les jeunes hommes le statut de fonctionnaires, sans se déclasser pour autant (61,6 % contre 51,8 %).

Tableau 2 – Matrice de passage des hommes – Situation d'embauche pour l'emploi de 2001 – Situation de 2008, critère objectif de déclassement (%)

	2008					
2001	Fonctionnaires non déclassés	Fonctionnaires déclassés	Non-fonctionnaires non déclassés	Non-fonctionnaires déclassés	Privé non déclassés	Privé déclassés
Fonctionnaires non déclassés	86,6	1,7	0,4	0	11,1	0,2
Fonctionnaires déclassés	29,1*	66,7	0	1,4	0	2,8
Non-fonctionnaires non déclassés	51,8	2,6	15,3	0	27,7	2,6
Non-fonctionnaires déclassés	16,9	45,3	3,8	5,7	11,3	17

Source : Génération 98 – 4e interrogation.
Champ : jeunes hommes en emploi dans la fonction publique en 2001 et en emploi en 2008, sortis de formation initiale en 1998.
* Note de lecture : parmi les jeunes hommes fonctionnaires déclassés à l'embauche de leur emploi de 2001, 29,1 % ne sont plus déclassés en 2008.

Tableau 3 – Matrice de passage des femmes – Situation d'embauche pour l'emploi de 2001 – Situation de 2008, critère objectif de déclassement (%)

	2008					
2001	Fonctionnaires non déclassées	Fonctionnaires déclassées	Non-fonctionnaires non déclassées	Non-fonctionnaires déclassées	Privé non déclassées	Privé déclassées
Fonctionnaires non déclassées	88,7	2,5	1,3	0,1	7,3	0,1
Fonctionnaires déclassées	22,6*	69,2	0	0,7	1,5	6
Non-fonctionnaires non déclassées	61,6	2,4	9,7	0,9	22,5	2,9
Non-fonctionnaires déclassées	22	48	3,2	5,6	4,7	16,5

Source : Génération 98 – 4e interrogation.
Champ : jeunes femmes en emploi dans la fonction publique en 2001 et en emploi en 2008, sorties de formation initiale en 1998.
* Note de lecture : parmi les jeunes femmes fonctionnaires déclassées à l'embauche de leur emploi de 2001, 22,6 % ne sont plus déclassées en 2008.

4. Quels facteurs explicatifs à la persistance du déclassement ?

Jusqu'ici, on a mis en évidence le caractère durable du déclassement. Dans cette section, on s'attache à identifier les caractéristiques des individus qui peuvent contribuer à expliquer l'absence de reclassement. S'agit-il de phénomènes de dépendance d'état, le déclassement initial témoignant d'une plus faible aptitude individuelle qui limiterait les chances de reclassement (McCormick, 1990) ? De surcroît, le déclassement entraîne-t-il une démotivation professionnelle susceptible de rendre les individus moins productifs et donc de réduire d'autant leur sortie du déclassement (Tsang, Rumberger et Levin, 1991) ?

Parce que le déclassement initial et le reclassement éventuel après dix années d'expérience professionnelle, objectif comme subjectif, sont des variables endogènes, on modélise simultanément la probabilité d'être (respectivement de se sentir) déclassé après trois ans de vie active et la probabilité de ne pas être

(respectivement se sentir) déclassé sept ans plus tard. Ce système de variables qualitatives dépendantes est estimé par des modèles probit bivariés. Le fait d'être déclassé initialement intervient comme variable explicative de la probabilité de reclassement final.

Ces estimations permettent de calculer les taux de persistance et d'entrée dans le déclassement (tableau 4). Le premier taux permet d'évaluer l'existence d'un phénomène de dépendance d'état : être déclassé en 2001 augmente *en soi* (toutes choses égales par ailleurs) la probabilité d'être encore dans cette situation en 2008 (Blázquez et Budría, 2011). Le taux d'entrée dans le déclassement correspond lui au risque d'être déclassé en 2008 pour des individus qui ne l'étaient pas initialement.

La persistance du déclassement est confirmée et se révèle importante pour les deux sexes. Elle est plus élevée pour les femmes : le risque de continuer à être déclassées s'élève pour ces dernières à plus de 73 %, contre 69 % pour les hommes. Du point de vue ressenti, le déclassement tend à disparaître plus fortement pour les femmes (61,5 % se sentaient déclassées en 2001 et ne l'expriment plus en 2008, *vs.* 50,6 % pour les hommes). On observe aussi un « phénomène d'accoutumance » dans la mesure où parmi les femmes se sentant déclassées en 2001, 59,2 % n'ont plus ce sentiment en 2008 alors même qu'elles sont en situation de déclassement objectif. L'« accoutumance » observée pour les hommes est un peu moins fréquente : elle ne concerne que 52,9 % des hommes subjectivement déclassés en 2001,

Pour ce qui est des taux d'entrée dans le déclassement mesuré objectivement, ils sont faibles pour les hommes comme pour les femmes (respectivement 3,2 % et 4,1 %). Le sentiment de déclassement, quant à lui, apparaît plus fréquemment en 2008, même pour ceux qui ne sont pas déclassés d'un point de vue objectif : c'est le cas pour 19,9 % des hommes et 13,3 % des femmes.

Tableau 4 – Persistance et apparition du déclassement objectif et subjectif

	Déclassement objectif		**Déclassement subjectif**			
	Hommes	Femmes	Hommes		Femmes	
Taux de persistance	68,9 %*	73,2 %	49,4 %		39,5 %	
	*(0,012)***	*(0,007)*	*(0,005)*		*(0,004)*	
			Parmi les déclassés objectivement en 2008 :	*Parmi les non-déclassés objectivement en 2008 :*	*Parmi les déclassées objectivement en 2008 :*	*Parmi les non-déclassées objectivement en 2008 :*
			47,1 %	*49,9 %*	*40,8 %*	*38,8 %*
Taux d'entrée	3,2 %*	4,1 %	19,8 %		13,3 %	
	(0,001)	*(0,001)*	*(0,002)*		*(0,001)*	
			Parmi les déclassés objectivement en 2008 :	*Parmi les non-déclassés objectivement en 2008 :*	*Parmi les déclassées objectivement en 2008 :*	*Parmi les non-déclassées objectivement en 2008 :*
			18,3 %	*19,9 %*	*13,1 %*	*13,3 %*

Source : Génération 98 – 4e interrogation.
Champ : jeunes en emploi dans la fonction publique en 2001 et en emploi en 2008, sortis de formation initiale en 1998.
* Note de lecture : le risque d'être objectivement déclassé en 2008 est de 68,9 % pour un homme déjà déclassé en 2001 et il est de 3,2 % pour un homme non déclassé en 2001.
** Les écarts types figurent entre parenthèses.

Les estimations des modèles bivariés (tableau A en annexe) permettent d'établir les facteurs individuels explicatifs des situations de déclassement et d'éventuel reclassement. Parmi ces facteurs, l'effet de la situation initiale de déclassement (objectif comme subjectif) est déterminant de la situation finale, ce qui témoigne d'un phénomène de dépendance d'état.

Par ailleurs, la nature objective ou subjective du déclassement ne relève pas des mêmes déterminants.

En 2001, trois ans après la fin des études, le fait de ne pas avoir d'enfant n'influence pas le risque de déclassement objectif, ni pour les hommes ni pour les femmes, mais accroît le ressenti pour les femmes. Sept ans plus tard, aucun des deux types de déclassement n'est influencé par l'absence d'enfant. La présence d'enfants accroît le risque de déclassement objectif et son ressenti pour les hommes en 2001 ;

le fait d'être mère en 2001 réduit le risque de déclassement objectif et est sans effet sur l'expression d'un ressenti. En 2008, ces effets disparaissent pour l'essentiel. Seul le fait d'être père plutôt qu'homme sans enfant contribue à diminuer le sentiment de déclassement à cette date (être une femme avec ou sans enfants est sans effet).

Quant à la situation d'emploi, si être fonctionnaire en 2001 réduit le caractère à la fois objectif et subjectif du déclassement, en 2008, les fonctionnaires ne sont, toutes choses égales par ailleurs, pas plus souvent déclassés que les autres mais l'expriment davantage. Le type de fonction publique n'est pas sans effet sur les situations de déclassement en 2001. Ainsi, les salariés de la fonction publique d'État, hors Éducation nationale, ou ceux de la fonction publique territoriale sont plus fréquemment déclassés, objectivement comme subjectivement, que ceux de l'Éducation nationale. En revanche, travailler dans la fonction publique hospitalière protège du déclassement objectif et amoindrit le ressenti. En 2008, avoir quitté la fonction publique pour le secteur privé n'est pas un gage d'amélioration de la situation de déclassement objectif et, même, accroît le sentiment d'être déclassé.

En 2008, avec un certain nombre d'années d'expérience, la situation objective de déclassement s'améliore, ce qui tend à confirmer l'hypothèse de Sicherman (1991) d'un déclassement transitoire. En revanche, le temps passé en emploi, toutes choses égales par ailleurs, accentue le sentiment de déclassement.

En définitive, le rôle prépondérant du déclassement initial sur les chances d'en sortir nous conduit à conclure à l'existence d'une dépendance d'état pour expliquer la durabilité du phénomène. L'effet de l'expérience professionnelle et de l'ancienneté, favorisant l'absence de déclassement final, vient relativiser ce résultat. L'argument d'une moindre motivation en situation de déclassement contribuant à prolonger cette dernière suppose de considérer d'autres expressions d'une insatisfaction professionnelle.

Les déclassés, hommes ou femmes, estiment nettement moins souvent que les non-déclassés se réaliser tout à fait d'un point de vue professionnel en 2001. Avec l'expérience professionnelle et toujours pour les deux sexes, la part de non-déclassés très satisfaits se réduit fortement, et la part de ceux qui ne se réalisent pas professionnellement diminue chez les déclassés entre 2001 et 2008 (tableaux 5 et 6). Le ressenti de déclassement ne distingue pas les inquiets des optimistes face à l'avenir professionnel : avec le temps, l'optimisme est moins fréquent dans les deux groupes, tout en restant nettement dominant en 2008.

Tableau 5 – Satisfaction professionnelle et sentiment de déclassement des hommes (%)

	2001		2008	
	Déclassés	Non-déclassés	Déclassés	Non-déclassés
Réalisation prof.				
Tout à fait	31,1*	70,5	28,7	49,1
Plutôt	31,5	21,1	40,9	42,3
Non	35,4	7,6	29,9	7,7
Avenir prof.				
Inquiet	11*	10,1	22,4	26
Optimiste	86,3	87,6	73,2	70,8

Source : Génération 98 – 4e interrogation
Champ : jeunes hommes en emploi dans la fonction publique en 2001 et en emploi en 2008, sortis de formation initiale en 1998.
* Note de lecture : parmi les jeunes hommes se sentant déclassés dans l'emploi de 2001, 31,1 % disent que leur emploi leur permet tout à fait de se réaliser professionnellement et 11 % sont inquiets quant à leur avenir professionnel.

Tableau 6 – Satisfaction professionnelle et sentiment de déclassement des femmes (%)

	2001		2008	
	Déclassées	Non-déclassées	Déclassées	Non-déclassées
Réalisation prof.				
Tout à fait	26,9*	73,9	28,5	49,5
Plutôt	32,7	20,3	43,3	40,2
Non	39,4	5,1	28,2	10,1
Avenir prof.				
Inquiet	26*	13,2	30,3	30
Optimiste	70,5	84,5	64,1	66,6

Source : Génération 98 – 4e interrogation.
Champ : jeunes femmes en emploi dans la fonction publique en 2001 et en emploi en 2008, sorties de formation initiale en 1998.
* Note de lecture : parmi les jeunes femmes se sentant déclassées dans l'emploi de 2001, 26,9 % disent que leur emploi leur permet tout à fait de se réaliser professionnellement et 26 % sont inquiètes quant à leur avenir professionnel.

Réalisation professionnelle et déclassement subjectif renvoyant au plus ou moins bon usage fait des compétences sont deux dimensions distinctes de la satisfaction professionnelle et s'expriment de manière similaire pour les hommes et les femmes. En outre, les déclassés ne se sentent pas plus inquiets face à leur avenir professionnel que les autres. En conséquence, l'inquiétude ne peut être envisagée comme une source de moindre motivation pour les déclassés. En revanche, si ces derniers déclarent nettement moins souvent se réaliser professionnellement et ce, en

tout début de vie active comme dix années après la fin de leurs études, il reste délicat de l'interpréter comme une source possible de démotivation.

Conclusion

La question centrale de cet article est de savoir dans quelle mesure les jeunes qui entament une carrière dans la fonction publique rattrapent avec l'ancienneté accumulée dans ce secteur d'emploi leur éventuel déclassement à l'embauche.

Selon Sicherman (1991), les individus en situation de déclassement devraient connaître plus probablement que les autres une mobilité ascendante. Cette hypothèse est ici mise à mal car, malgré l'acquisition d'une expérience professionnelle spécifique, une grande majorité des jeunes initialement déclassés ne connaissent pas de mobilité ascendante leur permettant de rattraper le décalage initial.

Globalement, on constate une inertie dans les situations de déclassement objectif, et ce plus particulièrement pour les femmes, ce qui laisse à penser que le phénomène de déclassement constitue pour elles un *plancher collant*.

Ce résultat confirmant l'hypothèse de la persistance du déclassement fait écho à celui de Dolton et Vignoles (2000) sur des données britanniques ou à celui de Frenette (2004) sur des données canadiennes.

La sortie du déclassement, lorsqu'elle a lieu, est davantage possible pour les non-titulaires que pour les fonctionnaires. Il existe un double mouvement de reclassement et d'acquisition du statut de fonctionnaire qui est davantage l'apanage des femmes ; les hommes non fonctionnaires en début de vie active se reclassent quant à eux par le biais de la titularisation mais aussi en rejoignant le secteur privé.

Enfin, l'accès au statut de fonctionnaire ne se fait pas au prix d'un déclassement (objectif) : les jeunes qui, en devenant fonctionnaires entre 2001 et 2008, acceptent de se déclasser constituent, pour les deux sexes, des cas marginaux.

En définitive, le fort taux de persistance du déclassement sur une période longue – dix années – et le rôle de la situation initiale de déclassement sur le reclassement possible, mesurés toutes choses égales par ailleurs, plaident pour le caractère durable du phénomène de déclassement, interprétable en termes de dépendance d'état. Nonobstant, l'hypothèse d'une faible évolution de la structure d'emploi ne compensant jamais la structure des diplômes de la masse salariale (Tsang et Levin, 1985) semble également prévaloir, faisant aussi du déclassement un phénomène durable plutôt que transitoire.

Bibliographie

Affichard J. (1981), « Quels emplois après l'école ? La valeur des titres scolaires depuis 1973 », *Économie et Statistique*, n° 134, p. 7-26.

Audier F. *et al*. (2004), « Les déterminants des entrées dans la Fonction Publique : parcours du combattant ou pis-aller ? », *Rapport pour le ministère de la Recherche*, juillet, 141p.

Battu H., Belfield C.R. et Sloane P.J. (2000), "How well can we measure graduate over-education and its effects?", *National Institute Economic Review*, vol. 171, n° 1, p. 82-93.

Baudelot C. et Glaude D. (1989), « Les diplômes se dévaluent-ils en se multipliant ? », *Économie et Statistique*, n° 225, p. 3-15.

Blázquez M. et Budría S. (2011), "Overeducation dynamic and personality", *Working Paper Universidad Autónoma de Madrid*, 5, p. 1-33.

Di Paola V., Moullet S. et Vero J. (2005), « Le déclassement dans les Fonctions publiques d'État et territoriale», *in* Giret J.-F., Lopez A. et Rose J. (éd.), *Des formations pour quels emplois ?*, Paris, La Découverte-Céreq, coll. « Recherches », p. 314-333.

Dolton P. et Vignoles A. (2000), "The incidence and effects of overeducation in the UK graduate labour market", *Economics of Education Review*, vol. 19, n° 2, p. 179-198.

Forgeot G. et Gautié J. (1997), « Insertion professionnelle des jeunes et processus de déclassement », *Économie et Statistique*, n° 304-305, p. 53-74.

Fougère D. et Pouget J. (2003), « Les déterminants économiques des entrées dans la fonction publique », *Économie et Statistique*, n° 369-370, p. 15-48.

Frenette M. (2004), "The overqualified Canadian graduate: the role of the academic program in the incidence, persistence, and economic returns to overqualification", *Economics of Education Review*, vol. 23, n° 1, p. 29-45.

Giret J.-F. et Lemistre P. (2004), « Le déclassement à l'embauche des jeunes : vers un changement de la valeur des diplômes ? », *Cahiers économiques de Bruxelles – Brussels Economic Review*, vol. 47, n° 3-4, p. 483-503.

Hartog J. (1999), « Suréducation et sous-éducation dans une perspective de formation professionnelle », *Revue européenne de formation professionnelle*, n° 16, p. 53-58.

McCormick B. (1990), “A theory of signalling during job search, employment efficiency, and ‘stigmatised jobs”, *Review of Economics Studies*, vol. 57, n° 2, p. 299-313.

Nauze-Fichet E. et Tomasini M. (2005), « Parcours des jeunes à la sortie du système éducatif et déclassement salarial », *Économie et Statistique*, n° 388-389, p. 57-83.

Observatoire de l’emploi public (2005), Rapport annuel 2004-2005, http://www.fonction-publique.gouv.fr/article622.html.

Sicherman N. (1991), “Overeducation in the labor market”, *Journal of Labor Economics*, n° 9, p. 101-122.

Tsang M.C. et Levin H.M. (1985), “The economics of overeducation”, *Economics of Education Review*, vol. 4, n° 2, p. 93-104.

Tsang M.C., Rumberger R.W. et Levin H.M. (1991), “The impact of surplus schooling on work productivity”, *Industrial Relations*, n° 30, p. 209-228.

Vinokur A. (1995), « Réflexions sur l’économie du diplôme », *Formation-Emploi*, n° 52, p. 151-183.

Annexe

Tableau A – Probabilité de ne pas être déclassé en 2008 et probabilité d'être déclassé en 2001 (modèles bi-probit)

	Ne pas être déclassé objectivement en 2008		**Ne pas se sentir déclassé en 2008**	
Être déclassé objectivement en 2008	*– 2,694****	*(0,178)*	–	
Se sentir déclassé en 2001			*– 1,215****	*(0,291)*
En couple en 2008	0,0130	(0,123)	0,000475	(0,0816)
Femme avec enfants en 2008	0,147	(0,152)	– 0,0210	(0,104)
Homme avec enfants en 2008	0,130	(0,128)	0,183**	(0,0912)
Femme sans enfant en 2008	0,224	(0,148)	– 0,0155	(0,100)
Homme sans enfant en 2008	référence		référence	
Dans le privé en 2008	– 0,166	(0,212)	– 0,367**	(0,151)
Fonctionnaire en 2008	0,138	(0,201)	– 0,352**	(0,140)
Ancienneté en 2008	0,0101**	(0,00388)	– 0,00478	(0,00267)
Expérience en 2008	0,0102*	(0,00410)	– 0,00623*	(0,00282)
Niveau I	– 1,225***	(0,176)	0,263	(0,114)
Niveau II	– 0,584**	(0,186)	0,0996	(0,0865)
Niveau III	– 0,760***	(0,164)	0,149*	(0,0774)
Niveau IV et moins	référence		référence	
Spécialité de formation tertiaire	– 0,101	(0,108)	– 0,0692	(0,0825)
Spécialité de formation industrielle	0,0511	(0,159)	– 0,276**	(0,0947)
Spécialité de formation générale	référence		référence	
Constante	1,108*	(0,472)	1,927***	(0,332)
	Être déclassé objectivement en 2001		**Se sentir déclassé en 2001**	
En couple en 2001	– 0,150	(0,0842)	– 0,144**	(0,0671)
Femme avec enfants en 2001	– 0,384*	(0,204)	0,221	(0,139)
Homme avec enfants en 2001	0,343**	(0,127)	0,382***	(0,106)
Femme sans enfant en 2001	– 0,127	(0,0936)	0,181*	(0,0724)
Homme sans enfant en 2001	référence		référence	
Fonctionnaire en 2001	– 0,278***	(0,0803)	– 0,192**	(0,0663)
Ancienneté en 2001	0,000252	(0,00544)	0,00449	(0,00415)
Expérience en 2001	0,00420	(0,00661)	– 0,0163**	(0,00509)

Fonction publique territoriale	0,913***	(0,130)	0,225**	(0,0972)
Fonction publique hospitalière	– 0,239	(0,145)	– 0,509***	(0,110)
Autre FPE	0,969***	(0,106)	0,186**	(0,0800)
Éducation nationale	référence		référence	
Niveau I	0,333*	(0,194)	– 0,0499	(0,111)
Niveau II	2.303***	(0,135)	0,342***	(0,0878)
Niveau III	1,694***	(0,128)	0,0301	(0,0818)
Niveau IV et moins	référence		référence	
Spécialité de formation tertiaire	0,731***	(0,0905)	0,274***	(0,0719)
Spécialité de formation industrielle	0,114	(0,138)	0,0883	(0,0946)
Spécialité de formation générale	référence		référence	
Constante	– 2.946***	(0,223)	– 0,862***	(0,145)
Athrho	0,295*	(0,118)	0,256	(0,195)
Log-vraisemblance	*– 1218,0*		*– 2368,3*	
N	*2421*		*2421*	

Les écarts types figurent entre parenthèses. * : p < 0,05 ; ** : p < 0,01 ; *** ; p < 0,001.

La valeur des compétences dépasse-t-elle la valeur des diplômes ?

Jean-François GIRET[1], Christine GUÉGNARD[2]
Jake MURDOCH[3], Mélanie SOUHAIT[4]

Résumé

Cette communication est une contribution aux débats concernant la valeur des diplômes et la situation de déclassement sur le marché du travail. L'originalité est de comparer les compétences acquises et requises dans l'emploi à partir d'une auto-évaluation réalisée par les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur dans neuf pays d'Europe, au Japon et au Canada.

Summary

This presentation aims to discuss the value of the diplomas and the situation of downgrading on the labor market. Its novelty is to compare competences both acquired and required in employment using a self-assessment carried out by the young higher education graduates across nine countries of Europe, Japan and Canada.

[1] IREDU/CNRS, Céreq, université de Bourgogne, jean-francois.giret@u-bourgogne.fr.
[2] IREDU/CNRS, Céreq, université de Bourgogne, christine.guegnard@u-bourgogne.fr
[3] IREDU/CNRS, Céreq, université de Bourgogne, jake.murdoch@umontreal.ca.
[4] IREDU/CNRS, Céreq, université de Bourgogne, melanie.souhait@u-bourgogne.fr.

Introduction

Dans une économie de plus en plus axée sur la connaissance, l'élévation du niveau de qualification des jeunes est généralement considérée comme un atout économique. Cette communication est une contribution aux discussions concernant le rôle des diplômes dans des sociétés confrontées aux défis de l'innovation et de la connaissance. Au niveau individuel, la théorie du capital humain suggère que la formation est un des meilleurs moyens d'obtenir un emploi de qualité et des conditions de travail satisfaisantes. Or, ces dernières années, un nombre croissant de recherches soulignent les difficultés des diplômés à trouver un poste en rapport avec leur niveau de qualification. Dans de nombreux pays se pose la question du déclassement ou de la suréducation (Büchel, de Grip et Mertens, 2003 ; Chabault, 2008) : les plus diplômés parviennent à éviter le chômage, et parfois la précarité, au prix d'une dévalorisation professionnelle et salariale de leur diplôme. Sur ce sujet, les débats méthodologiques sont nombreux, ce qui incite certains chercheurs à nuancer la portée d'un tel phénomène (Lemistre, 2010).

Cependant, se pose également pour les individus la question de l'intériorisation de la valeur des diplômes. En France, la perception du déclassement, si elle est souvent moins importante que le déclassement réel, touche une partie non négligeable des jeunes diplômés (Giret, Guégnard et Paul, 2008) et suscite une forte insatisfaction et un moindre attachement à l'entreprise. Certains travaux qui s'intéressent à la valeur subjective du diplôme pointent aussi une défiance par rapport au rôle classant du diplôme sur le marché du travail. Ainsi, à partir d'une analyse de l'International Social Survey Program, Tenret (2011) montre que les diplômés du supérieur en France sont parmi les derniers (juste devant les diplômés japonais) à estimer que le diplôme devrait jouer un rôle important dans les revenus. On peut penser que l'augmentation des situations de déclassement et l'intériorisation d'un discours sur l'insuffisance du diplôme sur le marché du travail conduisent les salariés, et notamment les plus jeunes, à accepter, dans de nombreux pays, une inévitable dégradation de la valeur du diplôme par rapport à d'autres logiques (Ségal, 2007).

Certaines enquêtes concernant l'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur présentent l'intérêt d'interroger les jeunes sur les compétences acquises en formation et sur celles requises dans leur activité professionnelle, ainsi que sur leur position sur le marché du travail et spécialement sur la relation entre leur diplôme et l'emploi obtenu (Allen et van der Velden, 2001). Ces interrogations révèlent d'autres aspects plus subjectifs de la valeur du diplôme : elles informent sur la manière dont les jeunes perçoivent l'utilité de leur formation et de leur diplôme, simple parchemin pour accéder aux emplois qualifiés ou mode d'apprentissage de certaines compétences plus ou moins valorisables sur le marché du travail. À partir de l'exploitation de ces enquêtes, les questions centrales de cette communication

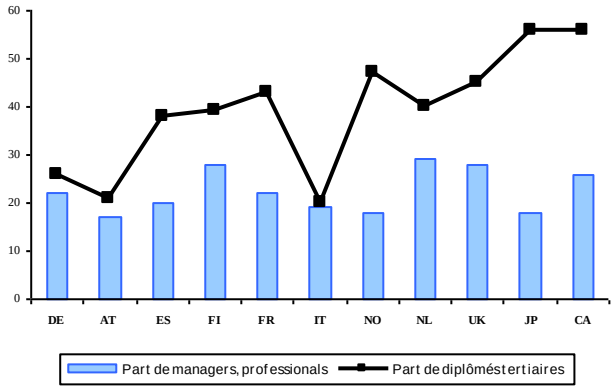
seront les suivantes : Quelles sont, d'après les diplômés, les compétences qu'ils ont pu acquérir au cours de leur formation et celles mobilisées par leur employeur ? Observe-t-on, pour certaines compétences, des situations paradoxales où les jeunes soulignent un déficit ou un excédent de compétences et donc des situations de surclassement ou de déclassement ? Les caractéristiques des jeunes, de leur filière d'études, de leur emploi ou de leur pays permettent-elles d'expliquer ces situations ?

L'originalité de cette contribution est de comparer les compétences acquises et les compétences requises dans leur emploi à partir d'une auto-évaluation réalisée par les jeunes enquêtés dans neuf pays d'Europe, au Japon et au Canada au regard de leur situation et de leur perception du déclassement. Croiser ainsi les expériences européennes, japonaises et canadiennes permet de confronter la façon dont les jeunes diplômés, dans chaque système d'enseignement supérieur, intériorisent les discours actuels sur la valeur des diplômes et des compétences. Trois enquêtes sont mobilisées. La première enquête internationale, CHEERS (Careers After Higher Education : A European Research Survey), a été menée dans onze pays d'Europe et au Japon. Près de 35 000 jeunes sortis en 1995 y ont participé quatre ans après la fin de leurs études (Teichler, 2007). La seconde enquête internationale, nommée REFLEX (Research into Employment and Professional Flexibility), a impliqué quinze pays d'Europe et le Japon et a concerné près de 40 000 diplômés interrogés en 2005, cinq ans après la fin de leurs études (Allen et van der Velden, 2007). Les dix pays communs aux deux enquêtes ont été sélectionnés afin de pouvoir les comparer et de croiser les résultats avec ceux de l'enquête nationale réalisée au Canada (END) en 1997 auprès de 43 000 sortants de 1995 des établissements d'enseignement supérieur (Krahn et Bowlby, 1999). Les populations sont des diplômés de niveaux licence et maîtrise/master.

La scolarisation dans l'enseignement supérieur progresse dans tous ces pays. En 2005, la part de diplômés tertiaires parmi la population âgée de 25 à 34 ans varie de 20 % en Autriche et en Italie (graphique 1) à près de 40 % en Espagne, en Finlande, en France et aux Pays-Bas, 46 % au Royaume-Uni et en Norvège, et jusqu'à 56 % au Japon et au Canada (OCDE, 2005). Ces chiffres sont intéressants à comparer aux postes de direction, d'encadrement et d'expertise[5] présents dans ces contrées qui concernent près de 20 % de la population active dans sept pays (BIT, 2005), 28 % en Finlande, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni (graphique 1).

[5] Selon la classification internationale type des professions (CITP-88) qui définit dix grands groupes, dont les dirigeants, cadres supérieurs (managers) et professions intellectuelles et scientifiques (professionals) retenus dans cette communication (BIT, 1990).

Graphique 1 – Part des diplômés du supérieur et des managers et professionals



Sources : OCDE et BIT, année 2005.
Lecture : en Allemagne, la part des diplômés du supérieur est de 26 % parmi la population âgée de 25 à 34 ans et 22 % des actifs occupent des postes de direction et d'expertise. Afin de faciliter la lecture, la part des diplômés tertiaires est présentée sous forme de courbe illustrative.

Afin de cerner les situations de désajustement de compétences et de diplôme, notre approche se décline en deux étapes, correspondant aux deux sections suivantes. La première permettra de poser une grille d'analyse à partir des différentes théories susceptibles d'expliquer les cas de déclassement, d'excédent ou de déficit de compétences dans les différents pays. La seconde étape proposera une analyse empirique des situations d'adéquation de la formation à l'emploi et de désajustement de compétences dans ces enquêtes.

1. Déclassement et allocation des compétences : esquisse d'une grille d'analyse

Le déclassement est généralement considéré comme un désajustement entre le niveau de diplôme possédé par l'individu et celui normalement requis pour son emploi, ce dernier étant inférieur au diplôme détenu par l'individu. Cela suppose un désajustement dans l'économie entre l'offre et la demande de diplômés (McGuinness, 2006). Plusieurs théories peuvent expliquer ce phénomène indépendamment des besoins réels de compétences.

La théorie du capital humain n'a pas *a priori* de pouvoir explicatif dans la mesure où le niveau d'éducation doit augmenter le capital humain de la même manière dans tous les emplois. Le déclassement n'est en principe qu'un passage transitoire peu

évoqué dans la théorie, sauf si l'une des causes est la mauvaise qualité du capital humain acquis ou la demande par les employeurs de différents modes d'acquisition du capital humain (l'apprentissage par exemple). La théorie du signal, dans une optique d'inflation des diplômes (Duru-Bellat, 2006), l'attribue à une offre déconnectée de la demande de diplômés. La baisse de la valeur de signal des diplômes s'expliquerait par une multiplication des certifications, dont les compétences ne seraient pas valorisées par l'économie (ou partiellement si l'on se situe dans l'hypothèse d'une version faible de la théorie du signal). Le diplôme servant à filtrer les individus les plus productifs, les employeurs réagiraient à la hausse du niveau de formation dans un pays en augmentant leurs exigences en termes de diplôme pour un même niveau de productivité et donc pour un même besoin de compétences.

La théorie de Thurow (1975) offre une explication complémentaire dans le sens où les employeurs vont se servir du diplôme comme d'un signal de la capacité du diplômé à être formé dans les différents types d'emploi. Les compétences possédées par les personnes ne sont pas forcément utiles pour toutes les professions. De plus, des individus déclassés peuvent manquer de compétences dans la mesure où celles-ci doivent s'acquérir principalement dans l'emploi. L'acquisition d'un diplôme plus élevé peut se révéler une stratégie défensive pour rester à un certain niveau dans la file d'attente afin d'accéder aux postes les plus qualifiés. Cependant, cela ne sert à augmenter ni l'offre ni le besoin de compétences dans l'économie. Les modèles d'assignement proposés par Sattinger (1993) offrent un cadre plus général d'appariement entre l'offre et la demande. Contrairement à la théorie du capital humain, la valorisation du niveau d'éducation et des compétences détenues par un individu va dépendre du poste occupé par cet individu. Si les exigences de l'emploi sont en dessous du niveau de compétences proposé par le diplômé, celles-ci ne seront pas utilisées. Toutefois, cette théorie est complémentaire des théories de la recherche d'emploi et de l'appariement : les employeurs et les individus vont être sensibles à différentes caractéristiques qu'ils vont davantage valoriser en fonction de leur utilité.

Si l'on suppose que les situations d'excédent ou de déficit ne varient pas selon les compétences, il est possible d'identifier six possibilités (tableau 1), au moins théoriques, de déclassement et de désajustement de compétences.

Tableau 1 – Croisement entre déclassement et désajustement de compétences

	Déclassement	Absence de déclassement
Excédent de compétences	Cas n° 1	Cas n° 4
Niveau requis de compétences	Cas n° 2	Cas n° 5
Déficit de compétences	Cas n° 3	Cas n° 6

Dans l'exemple n° 1, l'offre de diplômes et de compétences est supérieure aux besoins de l'économie. Il s'agit d'un cas d'inflation des diplômes où l'offre de diplômes mais également les compétences produites par le système éducatif ne sont utilisées que partiellement par le système productif. On se rapproche ici d'une situation de pléthore de compétences et de certifications qui s'explique principalement par un effet d'offre (Béduwé et Espinasse, 1995).

Le cas n° 2 est un peu différent dans la mesure où les diplômés, bien que déclassés, occupent des emplois correspondant à leurs compétences. Le diplôme ne joue pas dans ce cas un rôle de filtre de connaissances, puisque le déclassement ne révèle pas une absence de compétences. On peut se trouver comme précédemment dans le cadre d'un phénomène d'inflation des diplômes, mais la régulation entre l'offre et la demande de compétences se fait sur d'autres critères, ce qui est parfaitement cohérent avec les modèles d'assignement.

L'exemple n° 3 est *a priori* plus paradoxal puisque l'on observe parallèlement une situation de déclassement et de déficit de compétences. Dans une optique crédentialiste, le diplômé ne propose pas aux employeurs un niveau suffisant de compétences. Il peut s'agir d'un phénomène d'inflation des diplômes plus accentué que dans le cas précédent où la valeur de signalement des diplômes serait nulle. Encore plus problématique, le capital humain proposé par la formation initiale ne semble pas correspondre aux besoins de l'économie.

La situation n° 4 correspond à une absence de déclassement et à un excédent de compétences. La formation initiale fournit un ensemble de savoirs dont seulement une partie est utilisée dans l'emploi. Là encore, cela est parfaitement cohérent avec les modèles d'assignement, mais également avec le modèle de concurrence pour l'emploi de Thurow si, parallèlement, les jeunes diplômés indiquent un déficit de certaines connaissances. Le fait que les employeurs n'utilisent pas toutes les compétences n'est pas forcément problématique dans la mesure où le diplôme joue bien un rôle d'allocation sur le marché du travail.

Le cas n° 5 est une situation idéale où l'on observe simultanément une absence de déclassement et une adéquation entre les connaissances proposées par les diplômés

et les compétences demandées par les employeurs. Le diplôme joue son rôle de filtre et la formation initiale propose les connaissances utiles aux employeurs sur le marché du travail.

Enfin, le cas n° 6 est un peu moins positif pour le système de formation initiale dans la mesure où le diplôme ne garantit pas d'avoir les capacités nécessaires pour exercer l'emploi. Il est cependant parfaitement cohérent avec le modèle de concurrence pour l'emploi de Thurow, les compétences devant s'acquérir principalement sur le marché du travail. Le diplôme filtre en revanche bien les individus dans la mesure où il n'existe pas de déclassement.

Ces différentes possibilités ne sont pas exclusives et des situations mixtes peuvent exister au sein d'un même pays en fonction notamment de différents contextes économiques et institutionnels et du type de marché du travail. L'augmentation du chômage ou de la précarité sur certains segments du marché du travail peut également conduire les diplômés à arbitrer en faveur d'emplois moins précaires mais plus déclassés. Les modes de régulation plus institutionnels de l'entrée des jeunes dans la vie active (Garona et Ryan, 1989) et les différents modes de segmentation peuvent expliquer la prédominance de certains cas plutôt que d'autres. L'existence de marchés professionnels peut par exemple favoriser l'appariement en termes de compétences même si l'effet des différents segments sur la suréducation reste complexe à analyser (Dekker, de Grip et Heijke, 2002). Regardons maintenant, d'un point de vue plus empirique, la réalité de cette typologie.

2. Une typologie des situations de désajustement de diplôme et de compétences

L'objectif de cette partie est, dans un premier temps, d'apporter un éclairage sur le poids des différentes situations de désajustement de diplôme et de compétences à partir de trois enquêtes sur des diplômés du supérieur. Après que les possibilités de déclassement auront été définies, une typologie empirique sera proposée pour repérer les cas les plus fréquents dans les deux enquêtes internationales. Enfin seront étudiés les déterminants qui conduisent les jeunes de diverses contrées dans ces situations distinctes.

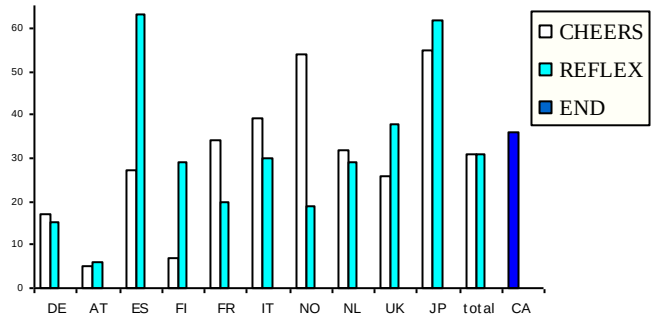
D'un point de vue méthodologique, il existe plusieurs possibilités pour mesurer le désajustement en termes de diplômes (ce que l'on appelle en général en France le « déclassement »), de filières de formation (l'inadéquation) ou de compétences. La première, qui est utilisée dans ce travail pour mesurer le déclassement, est l'approche normative (parfois appelée également « approche objective »). Elle se base sur la classification internationale des métiers (CITP-88), réalisée par des experts et qui sert de norme de référence : une personne occupant un emploi

inférieur à son niveau d'études est considérée déclassée, pour les enquêtes mobilisées ici, en dessous des postes de directeurs ou *managers* et des professions intellectuelles et scientifiques ou *professionals*. Le choix s'est effectué car l'ensemble des tâches et le niveau de compétences définis pour ces deux groupes de professions correspondent à un niveau de qualification d'enseignement supérieur (grade universitaire ou diplôme équivalent) selon cette nomenclature. De plus, la majorité des sortants de l'enseignement supérieur occupent ce type de postes à partir de la licence (Giret, Guégnard et Paul, 2008 ; Calmand et Épiphane, 2012). La seconde mesure, qui concerne le désajustement entre les compétences acquises et les compétences requises, est subjective. Elle repose sur les représentations des répondants et implique donc des réponses individuelles différentes pour des salariés ayant les mêmes diplômes ou occupant les mêmes postes (Giret, 2005).

2.1. Du déclassement normatif et subjectif…

Dans un premier temps, si l'on se focalise sur le déclassement normatif à travers la classification internationale pour les onze pays impliqués dans les trois enquêtes et quelle que soit l'enquête, près de 31 % des jeunes exercent une activité pour laquelle leur diplôme d'enseignement supérieur n'est pas nécessaire (graphique 2). La part des emplois déclassés selon le genre est la même au fil des années : 34 % des femmes pour 28 % des hommes. La constance de ces chiffres masque en réalité des différences. Le déclassement est approximativement le même entre 1999 et 2005 (CHEERS et REFLEX) en Autriche, en Allemagne, aux Pays-Bas ou encore au Japon. Il a nettement baissé entre ces deux années en Norvège, en France et dans une moindre mesure en Italie. En revanche, il a augmenté au Royaume-Uni, en Espagne et en Finlande. Quant aux diplômés canadiens interrogés en 1997, ils ont un profil similaire aux diplômés de 2000 en France, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas (36 %). Deux pays se singularisent : le Japon et l'Espagne, où les deux tiers des diplômés de l'enseignement supérieur sont employés sur des postes dévalorisés par rapport à leur formation en 2005. C'était d'ailleurs déjà le cas pour le Japon lors de la première enquête, alors que l'Espagne enregistre la plus forte variation en six ans (+ 36 %), reflet d'une situation économique qui commençait à être difficile et qui amplifiait les écarts entre offre et demande de diplômés.

Graphique 2 – Déclassement normatif des emplois (en %)



Sources : enquêtes CHEERS, REFLEX, END.
Lecture : en Allemagne, la part des jeunes qui exercent une activité pour laquelle leur diplôme d'enseignement supérieur n'est pas nécessaire est de 17 % pour l'enquête CHEERS et de 15 % pour l'enquête REFLEX.

La perception subjective des compétences par les diplômés eux-mêmes complète cette première approche. Parmi les dix-neuf compétences (cf. note méthodologique) proposées dans l'enquête REFLEX et les trente-six compétences évoquées dans le questionnaire CHEERS, cinq sont communes à celles de l'enquête canadienne : esprit analytique, coordination des activités, compétences en informatique, habileté rédactionnelle, capacité à travailler en équipe. Une sixième, la capacité à résoudre des problèmes, est présente dans l'enquête canadienne et dans CHEERS. Les compétences en lien avec le marché du travail vont être étudiées en deux phases. La première divise les populations interrogées en trois groupes d'après les déclarations des jeunes pour chacune des six compétences en croisant les niveaux acquis et requis[6] :

- le niveau de compétences est inférieur au niveau requis dans l'emploi, les diplômés sont en déficit de compétences ou surclassés dans l'emploi ;
- le niveau de compétences est équivalent au niveau requis dans l'emploi ;
- le niveau de compétences est supérieur au niveau requis dans l'emploi, les diplômés sont en excédent de compétences ou déclassés dans leur activité professionnelle.

[6] Exemple : dans l'enquête REFLEX, sur une échelle de 1 (très bas) à 7 (très haut), si le jeune estime son niveau acquis d'une compétence à la note de 3 et le niveau requis dans l'emploi de la même compétence à une note de 3, ces niveaux sont considérés comme équivalents ; si le niveau acquis est en dessous de celui requis dans l'emploi (notes 1 et 2), il sera considéré « en déficit » ; si le niveau acquis est au-dessus de celui requis (notes de 4 à 7), il sera « en excédent ».

Note méthodologique

Il n'existe pas dans la littérature de consensus ni sur la définition des compétences, ni sur leur mesure. La compétence, dans ces trois enquêtes, comprend des connaissances, des savoir-faire techniques et relationnels, des aptitudes, et recouvre divers termes comme capacité, qualité, connaissance, habileté, savoir-faire, science, faculté, aptitude, etc. Dans la première enquête CHEERS, les diplômés estiment leur niveau d'acquisition pour chaque compétence rétrospectivement par rapport à la fin de leurs études : « Veuillez indiquer dans quelle mesure vous possédiez les compétences suivantes au moment de votre diplôme de 1995 et dans quelle mesure elles sont requises dans votre travail (de 1 : pas du tout à 5 : énormément). ». Pour REFLEX, les diplômés répondent à cette question : « Comment notez-vous votre propre niveau de compétences (de 1 : très bas à 7 : très haut) et quel est le niveau de compétences requis dans votre emploi actuel (de 1 : très bas à 7 : très haut) ? » Au Canada, la question est libellée ainsi : « J'aimerais vous interroger au sujet de certaines compétences ou capacités peut-être acquises durant vos études ou au travail. Diriez-vous que votre capacité est excellente, très bonne, assez bonne, pas très bonne ? Dans quelle mesure utilisez-vous cette capacité dans votre emploi actuel ? Diriez-vous dans une très grande mesure, une certaine mesure, très peu, pas du tout ? »

De ce fait, il est possible, en raison des possibilités de formation continue et/ou d'apprentissage sur le tas, que les déficits soient moins nombreux dans ces deux dernières enquêtes.

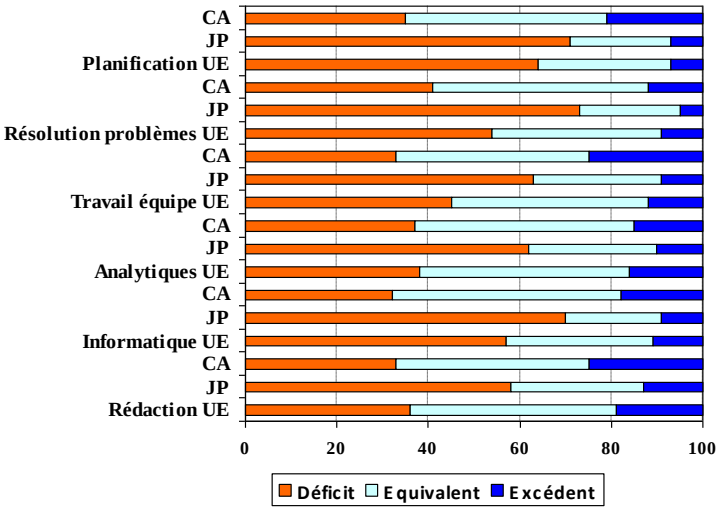
Pour construire une typologique empirique des situations les plus fréquentes, nous avons utilisé une analyse factorielle puis une classification ascendante hiérarchique sur les axes issus de l'analyse factorielle afin de déterminer plusieurs types de situations de désajustement. Sont introduites comme variables actives dans l'analyse factorielle la variable de déclassement normatif (déclassé ou non déclassé) ainsi que les variables de désajustement de compétences (excédent, niveau requis et déficit). Dans l'enquête REFLEX par exemple, les six premiers axes factoriels, qui regroupent environ les deux tiers de l'inertie, ont été sélectionnés. Les deux premiers axes opposent les individus en fonction de l'excédent et du déficit de plusieurs compétences (capacité d'analyse, capacité à travailler en équipe, informatique, etc.). Les variables relatives au déclassement apparaissent principalement dans le troisième axe. En revanche, les variables concernant le niveau requis de compétences sont très peu présentes dans les premiers axes. Calculé à partir de ces axes, l'arbre de classification dans les deux enquêtes conduit à retenir cinq classes qui sont naturellement liées aux résultats de l'analyse factorielle mais qui permettent également d'analyser la construction des classes. Pour des raisons de confidentialité, les données canadiennes n'ont pu être intégrées avec celles de CHEERS et de REFLEX.

Dans l'enquête CHEERS, lorsque le niveau d'acquisition des compétences à la fin des études est comparé avec le niveau d'utilisation dans l'emploi occupé, le Japon se distingue avec le plus fort pourcentage de diplômés indiquant des déficits (de 60 à 70 % sur l'ensemble des six compétences) et surtout pour les capacités à résoudre des problèmes, les capacités de planification/coordination et les capacités en informatique (graphique 3). Ces deux dernières compétences sont données comme déficitaires pour l'ensemble des pays d'Europe, avec quelques variations : allant de 69 % en Allemagne à 58 % en Espagne pour la coordination des activités, de 59 % pour la France à 47 % aux Pays-Bas pour l'informatique.

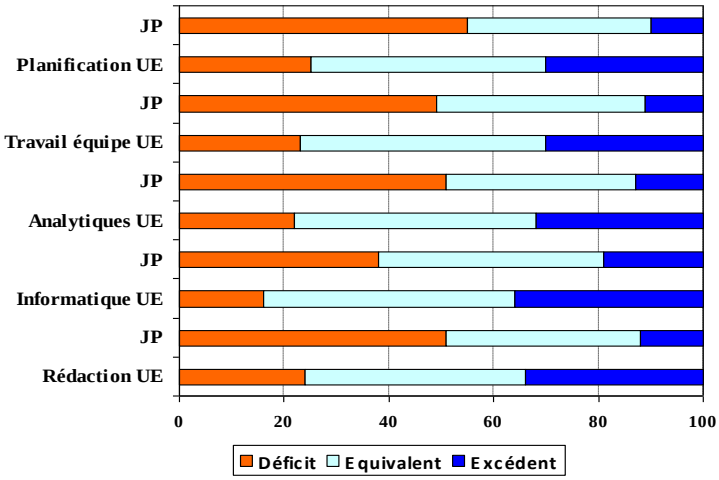
Les déficits sont moins nombreux, même s'ils ne sont pas inexistants, dans le cas des données canadiennes (30 à 40 %) et surtout européennes *via* REFLEX (environ 20 %), pour l'ensemble des compétences analysées. Pour la France et l'Italie, les déficits avoisinent le tiers des diplômés. De même, la situation du Japon paraît atypique avec la moitié des diplômés déclarant des manques, notamment pour la coordination des activités, la rédaction des rapports, l'esprit analytique et le travail en équipe. Dans les trois enquêtes, la capacité de planification/organisation des activités est souvent insuffisante selon les perceptions des diplômés.

En écho, les jeunes indiquant des excédents se trouvent souvent en Europe pour l'enquête REFLEX (environ 30 % pour l'ensemble des compétences analysées, le chiffre variant de 40 % aux Pays-Bas à moins de 25 % en Finlande). Dans les trois enquêtes, l'habileté rédactionnelle est la plus souvent citée comme excédentaire.

Graphique 3 – Perception des compétences par les diplômés (enquêtes CHEERS et canadienne)



Graphique 3 *bis* – Perception des compétences par les diplômés (enquête REFLEX)



Sources : enquêtes CHEERS, REFLEX, END.
Lecture : dans l'enquête REFLEX, pour la capacité de planification, 28 % des jeunes des pays d'Europe s'estiment en déficit, 28 % en excédent et 44 % affirment avoir un niveau de compétences équivalent au niveau requis dans l'emploi.

2.2. … à une typologie empirique

Par la suite, une typologie des principaux désajustements a été effectuée pour les enquêtes CHEERS et REFLEX (cf. encadré méthodologique), qui permet d'identifier les situations les plus représentatives dans l'ensemble des pays. Puis une régression logistique multinomiale a été réalisée pour les dix pays en contrôlant les caractéristiques individuelles, d'études (diplômes, spécialités de formation, stages, emploi durant les études) et d'emploi (contrat permanent ou non stable, travail à temps plein ou à temps partiel) afin de comprendre les déterminants qui conduisent les diplômés à se trouver dans une situation plutôt que dans une autre. La situation (cas n° 4, assignement et concurrence) et le pays (France) de référence sont les mêmes dans les deux modélisations. Reprenant les possibilités définies dans la section précédente (tableau 1), une synthèse des résultats est proposée dans le tableau 2.

Dans les deux enquêtes, l'un des premiers enseignements est que, globalement, les résultats de l'analyse sont assez difficilement liés à des modèles de pays. Ainsi, pour

l'enquête CHEERS, le cas n° 1 (inflation des diplômes) réunit 9 % des diplômés un peu plus déclassés que la moyenne et se déclarant en excédent de compétences pour la résolution des problèmes, les compétences analytiques, de planification et de coordination d'équipe. Toutes choses égales par ailleurs, les diplômés du Japon, d'Espagne et d'Italie ont une plus forte probabilité de se trouver dans cette situation alors que ces pays sont sensiblement différents en termes d'offre de diplômés et de marché du travail. La situation n° 3 (crédentialiste) regroupe 18 % des jeunes qui connaissent des cas paradoxaux de déclassement et de déficit de compétences en informatique et en résolution des problèmes. À caractéristiques individuelles équivalentes de formation et d'emploi, les jeunes d'Italie, du Japon et de la Norvège ont plus de probabilités de se trouver dans cette classe. En revanche, les pays d'Europe continentale et le Royaume-Uni semblent plus facilement s'affranchir de ces situations de déclassement et de manque de compétences. Le cas n° 6 (concurrence et filtre) rassemble le plus de diplômés (le tiers des jeunes) qui se caractérisent par l'absence de déclassement et des lacunes dans trois compétences : résolution des problèmes, compétences analytiques et capacités de planification. Les étudiants du Japon, d'Autriche et de Finlande ont une probabilité plus élevée de connaître ces situations.

Tableau 2 – Situations les plus fréquentes de déclassement et de désajustement de compétences

	Déclassement	Pas ou peu de déclassement
Enquête CHEERS		
Excédent de compétences	**Cas n° 1 (inflation des diplômes)** 9 % Résolution des problèmes, capacités analytiques, planification Japon (1,6), Espagne (1,4), Italie (1,3)	**Cas n° 4 (assignement et concurrence)** 17 % Informatique, communication écrite
Niveau requis de compétences	**Cas n° 2 (assignement)**	**Cas n° 5 (filtre)** 22 % Italie (1,6), Norvège (1,6), Pays-Bas (1,3)
Déficit de compétences	**Cas n° 3 (crédentialiste)** 18 % Informatique, résolution des problèmes Italie (4,9), Japon (3,2), Norvège (1,5), Autriche (0,3), Royaume-Uni (0,3) ,Finlande (0,4), Allemagne (0,6), Pays-Bas (0,7)	**Cas n° 6 (concurrence et filtre)** 34 % Résolution des problèmes, capacités analytiques, planification/coordination Japon (2,7), Finlande (1,4), Autriche (1,2), Norvège (0,8)
Enquête REFLEX		
Excédent de compétences	**Cas n° 1 (inflation des diplômes)** 26 % Espagne (1,8), Pays-Bas (1,3), Japon (0,7)	**Cas n° 4 (assignement et concurrence)** 13 % Capacités analytiques

Niveau requis de compétences	**Cas n° 2 (assignement)** 18 % Japon (7,8), Espagne (7,5), Royaume-Uni (3,0), Italie (1,8), Pays-Bas (1,8), Finlande (1,6), Autriche (0,4)	**Cas n° 5 (filtre)** 24 % Norvège (1,8), Allemagne (1,7), Pays-Bas (1,6), Autriche (1,6), Japon (1,4), Royaume-Uni (1,5), Espagne (1,3), Finlande (1,3)
Déficit de compétences	**Cas n° 3 (crédentialiste)**	**Cas n° 6 (concurrence et filtre)** 18 % 13 % Capacités analytiques Japon (7,4), Autriche (0,3), Pays-Bas (0,4) Norvège (0,4), Allemagne (0,5), Royaume Uni (0,6)

Source : enquêtes CHEERS et REFLEX.
Lecture : dans l'enquête CHEERS le cas n°1 regroupe 9 % des jeunes en situation de déclassement et d'excédent de compétences pour la résolution des problèmes, les capacités analytiques et de planification ; selon le modèle multinomial, un jeune diplômé du Japon a plus de chances (1,6) de se trouver dans cette situation n°1, par rapport à un jeune diplômé de France, toutes choses égales par ailleurs. Les résultats sont exprimés en *odds ratio* ou rapport de cotes.

L'enquête REFLEX montre aussi la proximité de certains pays, bien que ces résultats soient également difficiles à interpréter. Le Japon, l'Italie et l'Espagne se trouvent dans des situations assez proches, avec un déclassement élevé malgré des niveaux requis de compétences, ce qui semble indiquer que le problème pour ces pays est davantage lié au marché du travail. Inversement, les étudiants d'un autre groupe de pays (Autriche, Pays-Bas, Norvège, Allemagne et Royaume-Uni) se caractérisent par très peu de déficits de compétences et un déclassement égal à la moyenne.

Il est intéressant d'abord de remarquer que si l'on prend en compte les deux enquêtes, toutes les situations sont possibles, même celles que l'on pouvait juger *a priori* plus paradoxales, comme le déclassement et le déficit de compétences ou l'absence de déclassement et l'excédent de compétences. La condition idéale, qui correspond à l'ajustement parfait en termes de diplôme comme en termes de compétences, ne concerne que le quart des diplômés ; c'est le cas où le diplôme joue son rôle de filtre (cas n° 5). Les jeunes de Norvège et des Pays-Bas ont davantage de probabilités de connaître cette situation dans les deux enquêtes, à caractéristiques individuelles, de formation et d'emploi comparables, par rapport aux diplômés de France. Pour les autres, il existe des désajustements. Le cas le plus fréquent est l'absence de déclassement associée à une pénurie de compétences analytiques, de résolution de problèmes, de capacités de planification, ce qui indique la difficulté des différents systèmes éducatifs à produire ces compétences en interne, même s'ils placent correctement leurs diplômés sur le marché du travail. Le désajustement de certaines compétences est plus clivant que d'autres dans la typologie, notamment pour la capacité à résoudre des problèmes et l'esprit analytique.

Pour autant, il paraît difficile de réaliser une typologie des pays qui résiste aux deux enquêtes, car des situations mixtes existent au sein d'un même pays. À titre

d'illustration, les diplômés japonais, qui se caractérisent par des déclassements importants, se trouvent mieux positionnés en termes d'ajustement dans la seconde enquête, à caractéristiques individuelles, de formation et d'emploi équivalentes.

Au final, cette approche a permis de contextualiser quelques compétences acquises et requises dans l'emploi à travers les perceptions des diplômés de l'enseignement supérieur de divers pays et au regard de leur poste de travail. Par nature, la compétence se rapporte aussi bien à l'individu qu'à l'activité professionnelle. Dans de nombreux pays, les référentiels de diplômes incluent de plus en plus une liste de savoirs et de compétences ; cela incite sans doute les jeunes à accorder plus de poids aux connaissances valorisables sur le marché du travail mais aussi aux systèmes de formation qui en assurent la certification. En effet, près du tiers des diplômés du supérieur se considèrent en déficit de compétences malgré un emploi correspondant à leur niveau de diplôme. Une étude plus approfondie reste à faire concernant les représentations : les jeunes ont-ils intégré le discours des compétences devant s'acquérir principalement sur le marché du travail ? Les enquêtes mobilisées se réfèrent à des mesures autodéclaratives. Outre les risques de biais liés à la subjectivité individuelle, elles ont également tendance à limiter les compétences techniques plus spécifiques, qui constituent pourtant une partie de l'avantage compétitif des diplômés. Il est utile de s'interroger notamment sur les nouvelles compétences requises pour s'insérer dans une économie de la connaissance.

Bibliographie

Allen J. et van der Velden R. (2001), “Educational mismatches versus skill mismatches: effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search”, *Oxford Economic Papers*, vol. 53, n° 3, p. 434-452.

Allen J. et van der Velden R. (2007), *The Flexible Professional in the Knowledge Society: General Results of the REFLEX Project*, Maastricht, Research Centre for Education and the Labour Market, Maastricht University.

Béduwé C. et Espinasse J.-M. (1995), « France : politique éducative, amélioration des compétences et absorption des diplômés par l’économie », *Sociologie du travail*, vol. 37, n° 4, p. 527-556.

BIT (1990), *Classification internationale type des professions*, CITP-88, Genève, Bureau international du travail.

BIT [en ligne, consulté le 4/06/2012] : http/laborsta.ilo.org.

Büchel F., de Grip A. et Mertens A. (2003), *Overeducation in Europe: Current Issues in Theory and Policy*, Cheltenham, Edward Elgar.

Calmand J. et Épiphane D. (2012), « L’insertion professionnelle après des études supérieures : des diplômés plus égaux que d’autres… », *Formation Emploi*, n° 117, p. 11-28.

Chabault V. (2008), « Sur-éducation et déclassement socioprofessionnel dans l’accès à l’emploi : état des lieux des publications nord-américaines et françaises », *Revue des sciences de l’éducation*, vol. 34, n° 1, p. 185-202.

Dekker R., de Grip A. et Heijke H. (2002), “The effects of training and overeducation on career mobility in a segmented labour market”, *International Journal of Manpower*, vol. 23, n° 2, p. 106-125.

Duru-Bellat M. (2006), *L’Inflation scolaire*, Paris, Éditions du Seuil, coll. « La République des idées ».

Garona P. et Ryan P. (1989), « Le travail des jeunes, les relations professionnelles et les politiques sociales dans les économies avancées », *Formation Emploi*, n° 25, p. 78-90.

Giret J.-F. (2005), « Quand les jeunes s'estiment déclassés », *in* Giret J.-F., Lopez A. et Rose J. (éd.), *Des formations pour quels emplois*, Paris, La Découverte, coll. « Recherche », p. 279-288.

Giret J.-F., Guégnard C. et Paul J.-J. (2008), « Genre et valorisation des compétences sur les marchés du travail en Europe », *Éducation & Formations*, n° 78, p. 193-202.

Krahn H. et Bowlby J.W. (1999), *Concordance études-compétences professionnelles : une analyse des Enquêtes nationales auprès des diplômés de 1990 et 1995*, Ottawa (Canada), Développement des ressources humaines, Direction de la Recherche appliquée.

Lemistre P. (2010), *La Formation initiale : une valeur sûre pour les jeunes ?*, Toulouse, Presses universitaire de l'université Toulouse 1 Capitole.

McGuinness S. (2006), "Overeducation in the labour market", *Journal of Economic Surveys*, vol. 20, n° 3, p. 387-418.

OCDE [en ligne, consulté le 4/06/2012] : http://www.oecd.org/dataoecd/16/51/39308942.pdf.

Sattinger M. (1993), "Assignment models of the distribution of earnings", *Journal of Economic Literature*, vol. 31, n° 2, p. 831-880.

Ségal E. (2007), « Un regard international sur la "logique compétence" : déstabilisation des systèmes productifs et des systèmes de formation », texte présenté aux Journées internationales de sociologie du travail, Londres, 20-22 juin 2007 [en ligne, consulté le 16/04/2012 : http://learning.londonmet.ac.uk/wlri/jist2007/uk_papers.html2007].

Teichler U. (éd.) (2007), *Careers of University Graduates, Views and Experiences in Comparative Perspectives*, Dordrecht, Springer, coll. « Higher Education Dynamics ».

Tenret E. (2011), *Les Étudiants et le Mérite. À quoi bon être diplômé ?*, Paris, La Documentation française, coll. « Études & Recherche ».

Thurow L.C. (1975), *Generating Inequality: Mechanics of Distribution in the U.S. Economy*, New York, Basic Books.

Recompositions de l’action publique et des territoires : quelle soutenabilité ?

De nouveaux modèles de management public :
les logiques d'action en question

L'opérationnalisation du New Public Management dans l'aide à domicile

Sylvain VATAN[1]

Résumé

Ce travail s'intéresse à la mise en œuvre de pratiques issues du New Public Management (NPM) au sein du dispositif de tarification des services d'aide à domicile. Nous montrons que cette mise en œuvre s'inscrit dans le cadre de la maîtrise des dépenses publiques et vise à restaurer la soutenabilité financière des bailleurs de fonds de l'aide à domicile par report de la contrainte financière sur les services d'aide. La soutenabilité financière de ces organismes étant menacée à son tour, ces derniers n'ont alors d'autre choix que de reporter en cascade cette contrainte sur leurs usagers ou leurs salariées[2].

Abstract

This paper deals with the implementation of New Public Management (NPM) practices within the public pricing system of home help providers. We will show that this implementation lies within the scope of public spending restraint framework and intends to re-establish the financial sustainability of home help funders thanks to a transfer of financial constraint on home help providers. The financial sustainability of these organizations being thus threatened in turn, they eventually have no other choice but to transfer this constraint on their users or employees.

[1] Doctorant contractuel, Clersé-Lille 1, Faculté des SES-Université Lille 1, sylvain.vatan@ed.univ-lille1.fr.

[2] Les activités d'aide à domicile étant quasi-exclusivement réalisées par des femmes, nous employons ici le féminin pour qualifier le personnel de ce secteur.

Introduction

L'aide à domicile est aujourd'hui sujette à une profonde crise. La multiplication des rapports officiels et des pistes de réforme du système de financement témoigne autant de l'utilité sociale de cette activité que de l'impasse financière dans laquelle elle se trouve. Principalement financé par le biais de la collectivité publique, le secteur est frappé de plein fouet par la maîtrise des dépenses publiques et la mise en place d'un nouveau mode de régulation de l'activité à travers l'évolution du dispositif de tarification des services autorisés[3]. Cette évolution du dispositif sur laquelle nous revenons dans ce travail est profondément ancrée dans le paradigme du New Public Management (NPM) que nous appréhendons, à la suite de Gruening (2001), comme un ensemble de pratiques de gestion plutôt que comme un corpus théorique parfaitement unifié.

L'introduction d'une nouvelle régulation tarifaire vise à assurer la soutenabilité financière des conseils généraux. C'est par report de contrainte sur les organismes *via* le dispositif de tarification que les départements ont cherché jusqu'à maintenant à rétablir leur soutenabilité financière. Nous voulons montrer ici que ce report de contrainte se fait au prix d'une double insoutenabilité : l'une d'ordre financière pour les services autorisés, et l'autre d'ordre sociale pour les salariées et les usagers. Ce sont donc les questions du *care* et du rapport salarial en tant que vecteurs de soutenabilité sociale qui se posent derrière celle de la viabilité économique des organismes. Nous irons ainsi d'une conception microéconomique de la soutenabilité (la viabilité financière des organismes d'aide à domicile) à une conception macrosociale de cette soutenabilité (la requalification d'une activité de *care* et la dégradation du rapport salarial).

Nous avons choisi de nous limiter à la question du dispositif de tarification et à celle des services prestataires autorisés. Sauf pour éclaircir quelques éléments de la mécanique concurrentielle qui prévaut dans le champ, nous ne reviendrons pas sur l'introduction de la concurrence dans le secteur et la mise en place du quasi-marché de l'aide à domicile (Enjolras, 1995 ; Laville et Nyssens, 2001 ; Bode, 2007 ; Jany-Catrice, 2010a). Si ces travaux montrent comment la mise en place d'un quasi-marché et l'entrée de nouveaux acteurs peuvent – de l'extérieur – déstabiliser la convention de qualité et le compromis salarial qui constitue l'identité sectorielle de l'aide à domicile, notre ambition est ici de montrer comment l'évolution du dispositif de tarification peut opérer cette même déstabilisation – de l'intérieur.

---

[3] Un droit à tarification administrée est ouvert aux organismes prestataires d'aide à domicile bénéficiant de l'autorisation du conseil général. C'est le code de l'action sociale et des familles (CASF) qui en régit la procédure.

Ce travail s'appuie principalement sur des observations réalisées dans la région Nord-Pas-de-Calais à partir d'un matériau tant qualitatif que quantitatif[4]. Ces observations sont complétées par la lecture des textes réglementaires et des principaux rapports officiels. Nous revenons dans un premier temps sur la problématique de la soutenabilité financière du financeur public et sur le principe d'efficience à l'origine de la mise en place du NPM (1). Puis, nous exposons l'opérationnalisation des principes du NPM à travers le dispositif de tarification (2) avant d'examiner dans un dernier temps le report de contrainte sur l'usager et les salariées en tant que vecteur d'insoutenabilité sociale (3).

1. Le NPM au secours de la soutenabilité financière des bailleurs de fonds

1.1 L'insoutenabilité financière du financement de l'aide à domicile

En 2010, le financement public direct de l'aide à domicile – hors dispositifs fiscaux – représentait près de 5,2 milliards d'euros. Au sein de ce financement, l'Allocation personnalisée d'autonomie (APA) et la Prestation de compensation du handicap (PCH) financées par les conseils généraux sont écrasantes puisqu'elles représentent 94 % du total de l'enveloppe[5]. Surtout, leur création récente (2002 pour l'APA et 2006 pour la PCH) et leur montée en charge ont déstabilisé les finances des conseils. Ainsi, pour les départements, le budget consacré aux personnes âgées a crû de 11,6 % – en rythme annuel – entre 2002 et 2007 alors qu'entre 1985 et 2001, ce taux n'était que de 2,8 %. Dans le même temps, les dotations de l'État n'ont pas compensé cette montée en charge et, tandis que les conseils généraux assumaient en propre 56 % des dépenses d'APA en 2002, ils en assumaient 69 % en 2007, la part de l'État ayant corrélativement baissé de 44 à 31 % (ADF et Dexia, 2010).

Dans ce contexte de non-compensation des financements par l'État et d'impossibilité juridique pour les conseils généraux de lever l'impôt, ces derniers ont donc cherché à actionner le seul levier dont ils disposaient pour limiter les dépenses : le dispositif de tarification. Car en effet, si le dispositif de tarification doit

[4] Quinze entretiens ont été menés entre décembre 2010 avril 2012 auprès d'organismes, salariées et régulateurs de l'aide à domicile. Une enquête quantitative administrée auprès de l'ensemble des organismes prestataires de la région a également été réalisée et a fait l'objet d'un rapport pour la DIRECCTE Nord-Pas-de-Calais (Jany-Catrice et Vatan, 2011).

[5] Calculs réalisés à partir des données de 2010 publiées par la CNAV, la CNAF, et la DREES.

suivre une procédure réglementée par le CASF, la tarification des services d'aide à domicile relève du champ de compétences des départements, qu'ils peuvent exercer selon le principe de libre administration des collectivités territoriales. Comme nous l'a signalé un tarificateur :

> « Chaque conseil général va avoir sa lecture du code de l'action sociale et des familles. […] chacun va avoir ses modalités techniques de mise en œuvre. Il y en a très peu qui font exactement la même chose. […] chacun fait ce qu'il veut. »

1.2. De la question du financement à la question de l'efficience

L'action tarifaire est devenue, dans le cadre de la maîtrise des dépenses publiques, le moyen privilégié pour tenter de rétablir les équilibres budgétaires et la soutenabilité financière des financeurs publics. En effet, dès lors qu'à l'impossibilité juridique des départements de lever l'impôt s'ajoute un refus politique de l'État de financer le coût de l'aide à domicile, il n'existe plus que le gain d'efficience, l'optimisation des financements publics pour restaurer la viabilité financière des bailleurs de fonds.

Les rapports officiels sur la dépendance évoquent à l'unisson la problématique de la montée en charge de son financement. Une multitude de pistes sont envisagées, de la création d'une cinquième branche de la sécurité sociale (avec le risque dépendance) au simple relèvement du taux de la contribution sociale généralisée. La succession de deux récents rapports sur la tarification (IGAS et IGF, 2010 ; Poletti, 2012) montre qu'en l'absence de réforme d'ampleur du financement du maintien de l'autonomie pour accroître les recettes, le dispositif de tarification est devenu un enjeu majeur puisqu'il permet de limiter les coûts. La question de la levée de fonds nouveaux par le biais de nouvelles ressources (fiscales ou non) est alors supplantée par une autre question qui structure le débat : « Quel modèle de tarification pour une allocation des moyens plus efficiente au secteur de l'aide à domicile ? » (Poletti, 2012, p. 25).

L'évolution du dispositif de tarification est empreinte de ce principe fondamental de l'efficience des financements publics et s'inscrit donc parfaitement dans le cadre du NPM. Gruening (2001) recense vingt-quatre caractéristiques du NPM. Certaines d'entre elles ont déjà été mises en avant dans le cadre de l'évolution du secteur de l'aide à domicile, comme le recours aux *vouchers* (les chèques emploi service dans le cas de la France), le passage de l'usager au consommateur-client (logique du guichet unique à travers la mise en place des CLIC[6] et des enseignes) ou bien encore

[6] Les Centres locaux d'information et de coordination sont des guichets d'accueil chargés de concentrer l'information à destination des personnes âgées.

la mise en concurrence (libre choix de l'usager quant au prestataire, ouverture du secteur au privé lucratif et droit d'option entre l'agrément et l'autorisation). Nous souhaitons ici insister sur trois pratiques du NPM qui constituent les piliers de l'évolution du dispositif de tarification : les enveloppes limitatives de crédit, la mesure de la performance et, en lien avec celle-ci, la concurrence par le *benchmarking*. Ces pratiques ne concernent pas tant la mise en place d'une concurrence par la construction d'un marché des services à la personne que la rationalisation à marche forcée du secteur autorisé dans la perspective d'une baisse des coûts du financement.

Le passage d'une logique de financement à une logique de coûts est un élément structurant de l'évolution du dispositif de tarification. Alors que ce dispositif était conçu dans l'esprit de la loi de 2002 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale comme un outil de financement et de développement du secteur, la logique de coût l'a peu à peu fait glisser vers un instrument de rationalisation de l'activité et un levier de réduction des dépenses. Il convient de revenir dans la suite de ce travail sur la présomption d'inefficience qui pèse sur les services d'aide à domicile et conduit *in fine* au report de la contrainte financière vers eux.

2. Du NPM au tarif : principes et mécanique du report de la contrainte financière

2.1. Asymétrie d'information et présomption d'inefficience

L'inefficience dans le secteur est envisagée un peu différemment selon les travaux. Nous nous référons ici d'une part aux travaux de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) et d'autre part à ceux de Hardy qui porte aujourd'hui la voix de l'Assemblée des départements de France (ADF). L'inefficience, donc, est appréhendée à la fois comme un obstacle à une nécessaire maîtrise de la dépense publique (IGAS et IGF) et comme une fragilité consubstantielle au fonctionnement du secteur non marchand (Hardy). Dans cette dernière approche, le secteur non marchand, qu'il soit public ou privé, est considéré comme involutif dans le sens où il a tendance à se scléroser. Dans un vocabulaire volontairement provocateur, Hardy explique ainsi :

> « Les associations tout comme des administrations peuvent aussi faire preuve de sclérose, d'immobilisme, de démotivation. […] les associations sociales et les administrations sociales sont plus "sœurs jumelles" que "frères ennemis", et […]

> elles peuvent comparer leur brejnévisme (au sens de l'immobilisme intérieur qui a caractérisé la période Brejnev en URSS) respectif » (Hardy, 2010, p. 52).

L'immobilisme de ces acteurs est la conséquence de la structure dans laquelle ils évoluent : une structure caractérisée par l'asymétrie d'information dont ils peuvent tirer profit en l'absence de concurrence. Car le financeur public et l'opérateur associatif sont dans une relation d'agence dans laquelle le financeur n'a pas tous les éléments de connaissance sur l'activité de l'opérateur. Hardy nous confie ainsi : « On était dans un système de cogestion et, euh… sans en avoir les moyens du fait de l'asymétrie d'information. C'est surtout l'asymétrie d'information ! »

Dans son ouvrage, il précise les tenants et aboutissants de cette asymétrie :

> « L'absence de concurrence entre opérateurs entraîne une accentuation du marchandage financier entre opérateurs et régulateurs. Les opérateurs insistent sur la demande, les besoins, l'insuffisance de l'offre et les facteurs exogènes des coûts en masquant le mésusage des moyens et les facteurs endogènes des coûts non totalement maîtrisés. […]
> L'égoïsme des opérateurs et l'égoïsme de chaque établissement et service social et médico-social poussent à tenter de s'approprier des avantages supplémentaires et particuliers sans risque de sanction par le marché » (Hardy, 2010, p. 77).

Le modèle théorique au fondement de la réforme de la tarification est donc un modèle principal/agent où l'inefficience est inhérente à l'existence d'une asymétrie d'information. Ce sont alors les effets d'un accroissement de la concurrence en termes d'incitations qui permettent de minimiser la rente informationnelle captée par les opérateurs au détriment du régulateur bienveillant et, ainsi, d'améliorer l'efficience (Boyer, 2005). La concurrence, grâce à la sanction qu'elle fait planer sur les organismes, constitue ainsi un garde-fou à l'aléa moral.

L'évolution du dispositif de financement s'articule autour de ce principe de sanction et repose sur trois principes fondamentaux déjà évoqués *:* les enveloppes limitatives de crédit, la concurrence et la mesure de la performance.

> « [L']opposabilité [des enveloppes limitatives de crédit] doit devenir un des éléments de la régulation du secteur social et médico-social qui doit se faire par l'évaluation et la "concurrence par la comparaison" des rapports coûts-efficience et des écarts raisonnables, lesquels doivent être appréciés de façon raisonnée » (Hardy, 2010, p. 99).

2.2. Les enveloppes limitatives de crédit et la ré-internalisation des arbitrages de gestion

Par la mise en œuvre des enveloppes limitatives, les tarificateurs cherchent à opérer le report de la contrainte financière. Comme le souligne Hardy, l'esprit du dispositif de tarification a évolué au cours des dernières années vers une rupture avec la gestion tutélaire :

> « Il devenait indispensable de mettre fin à la co-gestion de fait et de ré-internaliser les arbitrages sur les choix de gestion en réintroduisant de la dialectique entre les différents acteurs à l'intérieur des établissements. […]
> Le respect de ces crédits limitatifs par un établissement devrait permettre le développement du contrôle interne de gestion pour "chasser le gaspi" et les dépenses injustifiées et inadéquates » (Hardy, 2010, p. 133).

Cette évolution s'inscrit dans l'analyse faite par plusieurs travaux sur la régulation publique de l'action sociale et des services sociaux (Laville et Nyssens, 2001 ; Gardin, 2008). L'effacement de la gestion tutélaire est saisissable à travers le prisme tarifaire tout comme il peut l'être à travers la régulation de la qualité (Petrella et Richez-Battesti, 2010).

La mise en place des enveloppes limitatives de crédit n'est pas de même nature que dans les administrations publiques dans la mesure où les services d'aide ne bénéficient pas de dotation globale de fonctionnement. Leur financement est calculé sur la base d'un tarif horaire, si bien que c'est dans la construction de ce tarif que vont se nouer les nouvelles contraintes. La « limitativité » va par exemple prendre forme avec l'élaboration de « tunnels de convergence » qui visent à arrêter des bandes de fluctuation autour d'un tarif moyen pondéré et à calculer un taux discriminant d'évolution du tarif entre opérateurs en fonction de leur position autour du tarif moyen. En somme, plus les organismes auront un tarif élevé, et plus le taux de progression de leur tarif sera faible. Tandis qu'une obligation de justification du tarif pesait jusqu'alors sur les organismes pour motiver son augmentation, ce dernier ne se négocie plus et l'organisme doit alors arbitrer ses choix de gestion en interne.

Ce paradigme de la réinternalisation des arbitrages de gestion est également structurant pour ce qui est de la régulation conventionnelle. Ce sont les Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) qui donnent vie aujourd'hui à la régulation conventionnée annoncée au début des années 2000 comme le nouveau mode de régulation appelé à s'étendre pour les services sociaux (Du Tertre, 1999 ; Laville et Nyssens, 2001). Si cette régulation a été annoncée comme une alternative à la régulation concurrentielle subventionnée, force est de constater que, dans l'aide à domicile, elle se superpose plus à la régulation concurrentielle qu'elle ne s'y substitue, confirmant ainsi le principe de sédimentation des politiques publiques avancé par Gardin (2008). En effet, la majeure partie des signatures de CPOM ne se

fait pas tant selon le principe de territorialisation ou d'accompagnement à la structuration d'une offre dans le cadre d'une mission d'intérêt général que selon un principe de maîtrise des coûts. Dans le Pas-de-Calais, sur les sept points structurant la nouvelle direction en matière de signature des CPOM, cinq concernent la maîtrise des coûts. De plus, dès la signature du CPOM est fixé le taux d'évolution du tarif pour les cinq années du contrat. Si les CPOM présentent un intérêt certain pour les organismes en termes de visibilité, ils sont avant tout un instrument de maîtrise des coûts pour les départements.

2.3. Du financement au coût de revient réel au financement à la structure d'activité

Le décret tarifaire et budgétaire de 2003 énonce clairement les deux principes fondamentaux de la tarification au coût de revient réel tels que les pensait la loi de 2002. D'une part, les budgets prévisionnels doivent faire apparaître les emplois par grade et qualification et, d'autre part, l'autorité de tarification doit faire application des stipulations des accords collectifs concernant la rémunération des personnels. Autrement, dit, le coût de fonctionnement de l'organisme est assumé par le tarificateur en fonction du coût de production réel fixé par le nombre de salariées et leur grille de rémunération. Mais cette réglementation a peu à peu évolué vers une tarification au coût de revient réel *de l'activité*.

Cette évolution n'est pas sans conséquences car elle reporte les effets d'une baisse de l'activité sur l'organisme. Ainsi, la relative stagnation de l'APA depuis 2008, couplée à l'intensification de la concurrence dans le secteur, s'est soldée pour bon nombre d'organismes par des baisses d'activité ou des taux d'évolution trop atones pour accompagner le coût de l'augmentation des taux de qualification liée à la professionnalisation du secteur. Cette situation a donc encouragé les organismes à réduire la voilure et/ou à adopter des stratégies commerciales pour accroître leur clientèle. À travers ce financement au coût de l'activité réalisée et non plus au coût de production réel, on a bien un report de la contrainte financière qui s'opère du tarificateur vers le tarifé.

Ce financement à l'activité se traduit également par la mise en adéquation de la structure salariale à la structure d'activité. Un tarificateur explique ainsi la démarche :

> « [La] qualification a un coût et ce coût, aujourd'hui, nous, on n'est plus forcément prêts à le payer à la hauteur de ce coût. Ce qu'on dit aux opérateurs, c'est qu'ils doivent avoir un pourcentage de personnel qualifié […] équivalent à la répartition des plans d'aide qui leur sont octroyés. »

Alors que la distinction des catégories de personnel devait permettre la reconnaissance des coûts liés à la qualification, la tarification selon la structure de l'activité vise quant à elle à expurger le « surplus de qualification » de la structure salariale. À rebours des politiques affichées de professionnalisation et de démarche qualité, l'évolution du dispositif de tarification incite aujourd'hui les organismes à réduire le taux de qualification de leur personnel. Cette position est renforcée par la jurisprudence actuelle qui fait primer les enveloppes limitatives de crédit sur l'opposabilité des conventions collectives. En résumé, si le tarif est opposable pour l'organisme, la grille de rémunération de la convention collective ne l'est plus pour le tarificateur, ce qui constitue une rupture par rapport au principe originel de double opposabilité du tarif.

Ce financement à l'activité est plus ou moins poussé en fonction des départements. Dans certains, le tarif est totalement décorrélé du niveau de qualification de l'intervenante puisqu'il est directement calculé sur la nature des tâches effectuées. Ce dispositif reporte, de façon encore plus coercitive, la contrainte d'ajustement sur l'organisme. Mais il pose dans le même temps la question très problématique de la codification de l'activité puisque distinguer la nature des tâches nécessite de repenser l'aide non pas comme un tout mais comme un ensemble d'actes plus ou moins désolidarisés les uns des autres.

2.4. La codification des activités d'aide à domicile

Le passage au financement à l'activité pose nécessairement le problème de la mesure. Et l'érection de l'efficience comme objectif fondamental du paradigme tarifaire pose quant à elle la question de la performance. Ces deux questions, au cœur du NPM, constituent un enjeu majeur pour le devenir de l'aide à domicile. Car la codification et la mesure ne sont pas uniquement envisagées dans la perspective d'une meilleure connaissance des pratiques et comme socle au débat contradictoire dans la négociation des coûts. Elles sont envisagées dans le cadre d'une objectivation de la relation d'échange où le pilotage par la mesure (et le tarif) se substitue – au moins en apparence – au choix politique. Parce que l'efficience est devenue le paradigme de l'action publique, le chiffre se trouve investi d'une *valeur sociale* prescriptive et non plus descriptive (Ogien, 2010).

Le *benchmarking* mis en place dans certains conseils généraux et réclamé par les récents rapports sur le secteur nécessite une codification préalable de l'activité. Une première étape dans la codification a été franchie en 2007 avec la parution de l'arrêté ministériel du 28 février fixant la liste des quatorze indicateurs applicables aux services d'aide à domicile. Les deux derniers rapports sur la question du financement et de la tarification dans le secteur appellent à franchir une étape supplémentaire en fixant à partir de ces indicateurs un « référentiel de coûts »

(recommandation n° 4 du rapport de l'IGAS, recommandations n° 11 et n° 12 du rapport Poletti). Le projet de réforme de la tarification mené par l'ADF propose lui aussi de nouveaux indicateurs de pilotage du tarif (ADF, 2012).

Cette codification de l'activité et l'angle sous lequel elle est appréhendée invitent à une rationalisation de l'organisation de la production des services en raison du report de contrainte financière que ce dispositif cherche à réaliser. Pour l'instant, il est difficile d'évaluer ses effets puisque le dispositif est en pleine évolution. Cependant, et même si le constat est grossier, il convient de noter que la relative stabilisation du volume de l'APA depuis 2008 coïncide avec la dégradation de la situation des services d'aide[7]. Ainsi, la branche annonçait une baisse des fonds propres de l'ordre de 55 % pour l'ensemble du secteur entre 2008 et 2010, des déficits cumulés de 110 millions d'euros depuis 2008 et la suppression de 8 700 emplois, soit 4 % des 220 000 salariées que compte la branche (ADESSA *et al.*, 2011). Dans la région Nord-Pas-de-Calais, nous avons mis en lumière que si l'ensemble du secteur de l'aide à domicile était financièrement fragile, cette fragilité était particulièrement sensible pour les organismes autorisés soumis à tarification (Jany-Catrice et Vatan, 2011).

Dans une dernière partie, nous cherchons à comprendre comment ce premier report de contrainte peut être dépassé par un report de contrainte en cascade.

3. De la ré-internalisation de la contrainte financière à l'insoutenabilité sociale : la question des marges de manœuvre

Dallery (2010) analyse la firme comme interface entre les différents acteurs qu'elle interconnecte (fournisseurs et consommateurs). Les relations de pouvoir entre ces acteurs définissent les marges de manœuvre de la firme dans le report de contrainte. Trois scénarios sont possibles pour absorber ou reporter la contrainte :

- le report sur le consommateur (*via* une hausse des prix ou une baisse de la qualité) ;
- le report sur les fournisseurs (*via* une pression à la baisse du prix des intrants, un allongement des délais de paiement, etc.) ;
- le report sur la marge bénéficiaire.

La réduction de la marge bénéficiaire n'est pas pertinente dans le cas des organismes d'aide à domicile qui sont majoritairement des associations à but non lucratif. Non seulement leur modèle entrepreneurial n'est pas tourné vers la

[7] La part de l'APA destinée à l'aide à domicile est passée de 3,1 à 3,2 milliards d'euros entre 2008 et 2010 après avoir atteint un point haut de 3,3 milliards en 2009.

réalisation du profit mais, comme on l'a évoqué, les fonds propres de ces organismes ont déjà largement contribué à l'absorption du choc. Aujourd'hui, l'absorption ne peut donc plus se faire que par report de contrainte externe (sur les usagers ou les fournisseurs).

3.1. Le report de contrainte sur les usagers

Il existe deux facettes d'un même report de contrainte sur les consommateurs : l'augmentation du prix pour une qualité inchangée ou une baisse de la qualité à prix inchangé (Melmiès, 2011). Du fait de la tarification administrée, le report de contrainte par l'augmentation du prix est impossible. Plus précisément, si ce report de contrainte peut exister *via* l'augmentation des restes à charge (ce que l'usager paie de sa poche), sa responsabilité n'est pas du ressort des organismes car il se produit par effet de ciseaux lié au plafonnement de l'APA. Si, pour le producteur, un report de la contrainte par l'augmentation du prix n'est pas envisageable, en revanche, un report direct par une baisse de la qualité est possible. Ainsi, le recours dans certains organismes à des intervenantes non diplômées (moins coûteuses) pour de l'aide auprès de publics très dépendants peut être préjudiciable aux usagers. La méconnaissance des procédures de manipulation des corps ou du fonctionnement du matériel paramédical est un facteur de risque pour l'usager. Il en va de même pour ce qui est de la rationalisation des plannings d'intervention et de leur minutage très serré. En effet, même avec la présence d'un personnel formé, l'accélération des manipulations peut provoquer une maltraitance réelle ou ressentie par l'usager. La rapidité d'exécution de certaines tâches ou leur legs – faut de temps – à des intervenantes non formées peut également accentuer les risques.

Il est extrêmement difficile d'évaluer la qualité de l'aide à domicile et peut-être encore plus d'évaluer la maltraitance vis-à-vis des usagers. Néanmoins, les échanges menés avec les salariées soulignent les difficultés croissantes qu'il y a à prendre en compte le souci de l'autre c'est-à-dire à assurer l'aide à domicile dans sa dimension d'accompagnement, de *care* au sens fort du terme.

3.2. Le report de contrainte sur les salariées

Dans le secteur de l'aide à domicile, les frais de personnel représentent environ 90 % des coûts de production. Dès lors, la limitation des coûts passe inévitablement par une limitation du coût du travail et par un report de la contrainte sur les salariées : « Les marges de manœuvre des services pour améliorer leur rentabilité et conserver ou retrouver un équilibre financier, si elles existent, demeurent limitées en dehors du poste "dépenses de personnel" » (IGAS et IGF, 2010, p. 12).

La limitation du coût du travail peut d'abord se faire à travers la modulation du temps de travail. L'annualisation du temps de travail est ainsi utilisée pour éviter au maximum le paiement d'heures non réalisées. Ensuite, la réorganisation des plannings par la fragmentation des interventions et leur minutage très serré sont aussi utilisés afin d'accroître la « productivité[8] » des intervenantes. À côté de cette intensification du travail, il existe également des reports de contrainte plus directs vers les salariées. À côté des fermetures pures et simples (Jany-Catrice, 2010b), les licenciements économiques se conjuguent aux baisses des volumes horaires des contrats des intervenantes. La recomposition des organismes se fait bien souvent au détriment des intervenantes les plus diplômées qui sont aussi les plus coûteuses pour les organismes.

Le financement à la structure de l'activité couplé aux enveloppes limitatives de crédit conduit les organismes à reporter sur leurs salariées les variations de leur activité, un report de contrainte assumé du côté des financeurs. Une directrice d'organisme nous relate ainsi un échange avec son responsable tarification au conseil général juste avant la mise en place d'un plan social dans son association :

> « Il faut que les solutions, on les trouve nous-mêmes. J'ai pensé au départ que quand on allait dire au conseil général que… un peu naïve… : "Vous savez, on va être obligé de licencier…" Mais M. X […] il a dit : "Il faut adapter vos effectifs." Donc je lui ai dit : "En fait, vous nous demandez de licencier ?" […] Il a dit : "S'il le faut, il le faut !" »

La manifestation la plus emblématique de la remise en cause du rapport salarial dans le secteur est vraisemblablement la signature de la nouvelle convention collective de branche entrée en vigueur en janvier 2012. Cette convention, dénoncée par trois organisations syndicales, contribuerait selon elles à la détérioration des conditions de travail et de rémunération des salariées. Au-delà de l'augmentation du nombre annuel de dimanches travaillés, de la faiblesse du point d'indice qui conduit les personnels les moins diplômés à devoir attendre neuf ans d'ancienneté pour atteindre le seuil du SMIC ou de la faiblesse des indemnités de déplacement, nous soulignerons la réaction formulée par Hardy pour le compte des financeurs au cours d'un entretien :

> « On approuve l'agrément de la convention collective de la CCU… parce qu'elle décolle pas trop du SMIC et en plus, le plafonnement des frais de structure évite là où ça dérapait c'est-à-dire les frais de structure et les frais de déplacement. »

La nouvelle Convention collective unique (CCU) va donc dans le sens des financeurs dans la mesure où elle instaure la modération salariale et laisse en

[8] Nous employons le terme de « productivité » avec toutes les précautions qu'il requiert.

suspens la question épineuse de la prise en charge des trajets. Elle offre aux organismes une plus grande latitude pour opérer les ajustements internes aux exigences budgétaires accrues.

Cette reconfiguration du rapport salarial et le report de contrainte sur les salariées ont des effets perceptibles. D'après les échanges réalisés aussi bien auprès des responsables d'organismes qu'auprès des intervenantes elles-mêmes, le fractionnement des interventions et leur minutage serré renforcent la pénibilité du travail des intervenantes. Une pénibilité physique (amplitude des journées de travail, manipulations de corps dans des temps plus courts multipliant les mauvais gestes et les douleurs chroniques) mais aussi psychologique (stress lié aux déplacements et à la gestion du temps) qui semble se traduire par une augmentation des arrêts maladie et des inaptitudes au travail[9].

Conclusion

Tandis que, hier, la soutenabilité financière des bailleurs de fonds de l'aide à domicile était menacée, c'est aujourd'hui celle des organismes prestataires de l'aide qui est remise en cause. Ces derniers, par report de contrainte en cascade, menacent à leur tour la construction d'un rapport salarial et l'exercice d'une activité d'accompagnement des personnes fragiles qui constituent le socle identitaire d'une profession et d'une activité.

Cette évolution s'apparente à une requalification de la convention de qualité de l'aide à domicile, c'est-à-dire à un réagencement des compromis (négociés ou arrachés) entre les différents acteurs du champ sur la définition de cette activité et donc sur la reconnaissance des coûts qui y sont liés. Comme le souligne Eymard-Duvernay (1989, p. 331), « une fois la convention de qualité fixée, les critères d'efficience en découlent, ce qui permet de caractériser des modèles cohérents d'activité liés à chaque convention de qualité ». Dans le cas que nous avons exposé, c'est bien le cheminement inverse qu'il faut retenir. Les critères d'efficience reposant sur une mesure tronquée de l'efficacité induisent une requalification de fait de l'activité d'aide à domicile.

Cette requalification porte en elle le germe d'une insoutenabilité sociale en ce qu'elle véhicule une conception appauvrie de l'aide à domicile tournée vers l'accomplissement d'une relation de service technique qui va à rebours de la relation de service social. Elle s'inscrit dans une conception faible du *care* puisque la dimension politique de cette activité, et plus particulièrement la question des

[9] Une recherche en cours menée pour la DIRECCTE Nord-Pas-de-Calais a pour objet de quantifier ce phénomène et d'en dresser les faits stylisés.

travailleuses du *care*, est expurgée des considérations politiques de son financement. De la même façon que l'on peut distinguer une soutenabilité forte d'une soutenabilité faible (Harribey, 1998), il est possible de distinguer une conception faible d'une conception forte du *care*. La soutenabilité sociale n'est possible que si le *care* est appréhendé au niveau politique (Tronto, 2009) dans toutes ses dimensions et avec l'ensemble de ses acteurs. Au sens fort du terme, il ne peut y avoir de *care* que si la communauté politique prend soin de celles qui prennent soin.

Bibliographie

ADESSA *et al.* (2011), « Hémorragie dans l'aide à domicile : les diagnostics se suivent mais toujours aucune mesure ! », communiqué de presse, 13 juillet.

ADF (Assemblée des départements de France) (2012), *Refonder l'aide et l'accompagnement à domicile : l'ADF s'engage*, Paris, ADF, coll. « Les Documents de l'ADF ».

ADF et Dexia (2010), *L'Action sociale dans les finances des départements – Synthèse et rapport*, Paris, ADF-Dexia.

Bode I. (2007), « La nouvelle donne du marché providence », *Retraite et Société*, vol. 2, n° 51, p. 207-233.

Boyer M. (2005), « Responsabilité, délégation, concurrence – L'efficacité des organisations et des institutions », *Revue d'économie politique*, vol. 115, n° 3, p. 285-308.

Dallery T. (2010), *Le Divorce rentabilité/croissance dans le capitalisme financiarisé. Changements de régimes, équilibres, instabilités et conflits*, thèse de doctorat en science économique, université Lille 1.

Du Tertre C. (1999), « Les services de proximité aux personnes : vers une régulation conventionnée et territorialisée ? », *L'Année de la régulation*, n° 3, p. 213-236.

Enjolras B. (1995), *Le Marché providence : aide à domicile, politique sociale et création d'emploi*, Paris, Desclée de Brouwer.

Eymard-Duvernay F. (1989), « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue économique*, vol. 40, n° 2, p. 329-360.

Gardin L. (2008), « Quelles évolutions des modes de régulation ? », *in* Devetter F.-X. *et al.*, *L'Aide à domicile face aux services à la personne. Mutations, confusions, paradoxes*, rapport pour la DIIESES, p. 263-301.

Gruening G. (2001), "Origin and theoretical basis of new public management", *International Public Management Journal*, vol. 4, n° 1, p. 1-25.

Hardy J.-P. (2010), *Financement et tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux*, 3e éd., Paris, Dunod.

Harribey J.-M. (1998), *Le Développement soutenable*, Paris, Economica.

IGAS et IGF (2010), *Mission relative aux questions de tarification et de solvabilisation des services d'aide à domicile en direction des publics fragiles*, Paris, La Documentation française.

Jany-Catrice F. (2010a), « La construction sociale du "secteur" des services à la personne : une banalisation programmée ? », *Sociologie du travail*, vol. 52, n° 4, p. 521-537.

Jany-Catrice F. (2010b), « L'aide à domicile aux personnes âgées. Silence, on ferme ! », *Le Monde.fr*.

Jany-Catrice F. et Vatan S. (2011), « Les pratiques tarifaires des organismes d'aide à domicile en Nord-Pas-de-Calais. Premier panorama », *Les Synthèses de la DIRECCTE Nord-Pas-de-Calais*, n° 9.

Laville J.-L. et Nyssens M. (2001), *Les Services sociaux entre associations, État et marché*, Paris, La Découverte.

Melmiès J. (2011), *Prix, marges et accumulation, une théorie dynamique de la concurrence*, thèse de doctorat en économie, université Lille 1.

Ogien A. (2010), « La valeur sociale du chiffre », *Revue française de socio-économie*, vol. 5, n° 1, p. 19-40.

Petrella F. et Richez-Battesti N. (2010), « Régulation de la qualité dans les services à la personne en France : l'économie sociale et solidaire entre innovation et isomorphisme ? », *Management & Avenir*, vol. 5, n° 35, p. 273-292.

Poletti B. (2012), *Mission relative aux difficultés financières de l'aide à domicile et aux modalités de tarification et d'allocation de ressources des services d'aide à domicile pour publics fragiles*, Paris, ministère des Solidarités et de la Cohésion sociale.

Tronto J. (2009), *Un monde vulnérable : pour une politique du « care »*, Paris, La Découverte.

Des services publics marchands et non marchands « soutenables » ?

Céline MERLIN-BROGNIART[1],
Sébastien JAKUBOWSKI[2]

Résumé

Les services publics marchands et non marchands rencontrent en France des processus de transformation depuis plusieurs années. La logique d'action de ces services publics s'en trouve profondément modifiée. Aujourd'hui, ces services publics font face au marché et à la concurrence. On assiste ainsi à une convergence des modes de fonctionnement de ces services publics vers ceux des entreprises privées. Compétitivité, rentabilité, fonctionnement en réseau ou par partenariat, tels sont les credo actuels des services publics. Ces nouveaux enjeux ne sont pas sans conséquences (autorité, recrutement, rapport aux clients) sur l'action publique, qui est à la recherche d'une redéfinition de son modèle propre de responsabilité sociale. C'est ce que les auteurs s'efforcent de démontrer en s'appuyant sur des services publics tels que l'armée ou La Poste françaises.

Abstract

For several years transformation processes have been carried out by French profit and non-profit public services. The public services strategies are profoundly altered. Today, these public services have to cope with market and competition. We are thus witnessing a convergence of the operating procedures of these public services with those of private companies. Competitiveness, profitability, networking or partnerships are the current creeds of public services. These new challenges are not without consequences (authority, recruitment, reporting to clients) on the public action, which is seeking to redefine its own model of social responsibility. These authors analyze public services such as the French army or the French postal services.

[1] Maître de conférences en économie à l'université Lille I, chercheur au Clersé-MESHS (université Lille I-CNRS), celine.merlin@univ-lille1.fr.
[2] Maître de conférences en sociologie à AgroSup Dijon-Eduter Recherche, chercheur associé au Clersé-MESHS (université Lille I-CNRS), sebjakubowski@aol.com.

Introduction

Depuis de nombreuses années, les services publics de l'État rencontrent des processus multiples de rationalisation et de transformation qui reconfigurent le contrat social entre l'État et les salariés, l'État et les usagers. Les conditions d'exercice du travail et la logique d'action de ces services publics s'en trouvent affectées. Si le changement dans les administrations et organisations de l'État n'est pas nouveau (au point même qu'on peut considérer que, d'une certaine manière, il est en réalité continu), nous nous efforcerons de montrer dans cet article qu'il présente des caractéristiques spécifiques qui tiennent compte à la fois de la préoccupation sociale et politique vis-à-vis des enjeux du développement durable et de la transformation en général du secteur social et économique des services, que ceux-ci soient ou non marchands.

Pour ce faire, nous nous appuierons sur un corpus de recherches que nous avons conduites depuis plusieurs années, pour l'une en économie dans l'administration puis dans l'entreprise postale, ainsi que dans d'autres activités de services, et pour l'autre en sociologie dans l'institution militaire. Cette communication croise notamment les résultats d'analyses de terrain réalisées dans ces deux disciplines. Des entretiens qualitatifs semi-directifs ont été réalisés en 2008 auprès de services en réseaux (La Poste, GDF) portant, d'une part, sur les principes de développement durable appliqués dans ces activités de services et, d'autre part, sur les innovations mises en place dans le cadre des préoccupations de développement durable (Merlin-Brogniart, 2010). Ces entretiens ont été complétés par l'étude des documents officiels relatifs au développement durable et à l'innovation dans les services publics en réseaux (téléchargeables sur les sites officiels). D'autres entretiens ont été réalisés à la même période dans l'institution militaire (armée de terre et Gendarmerie nationale) pour, notamment, mesurer les effets et les conséquences du processus de rationalisation de l'activité militaire sur le fonctionnement de l'organisation et la place de l'armée dans la société (Jakubowski, 2011). Ces entretiens ont été complétés par la consultation des sites Internet consacrés aux réformes dans le secteur public et dans l'institution militaire en particulier.

Nous verrons (1) comment la question du développement durable se pose dans les services publics avant de distinguer (2) les logiques propres aux services marchands et non marchands. Enfin, nous verrons (3) en quoi ces préoccupations peuvent conduire à une recomposition du management et de l'action publique.

1. Des services publics en général

1.1 Services publics et développement durable

Les valeurs liées aux missions de service public sont communes ou compatibles avec la philosophie du développement durable. Les services publics n'hésitent d'ailleurs pas à en faire la promotion publique en montrant combien leur action respecte leur vision du développement durable. L'évolution de la dénomination de certaines missions ou activités administratives, qui intègrent de plus en plus une dimension développement durable (et plus seulement écologique), en témoigne.

Les services publics apparaissent ainsi comme des acteurs légitimes, voire des promoteurs, du développement durable par la nature de leurs activités et leur histoire. Les missions de service public comportent déjà des préoccupations proches de celles incluses dans la notion de développement durable, telles que l'aménagement du territoire ou leurs actions sociales et sociétales. Ces activités sont confrontées à certains des dilemmes structurels existant dans les trois sphères du développement durable (économique, social et environnemental). Par ailleurs, par l'envergure souvent nationale de leur activité, les services publics marchands en réseaux ont un impact considérable sur l'économie et la société en général (nombreux usagers, embauche d'un personnel conséquent).

Le tableau 1 distingue les actions relatives aux dimensions de développement durable que les services publics marchands (ou non marchands pour certaines d'entre elles) effectuent par nature d'actions liées au développement durable que l'on retrouve dans d'autres activités.

Tableau 1 – Dimensions du développement durable et préoccupations de service public

Dimensions du développement durable	Préoccupations propres aux missions de service public	Préoccupations communes à d'autres activités de service
Dimension sociale / sociétale	Mission d'accès (cognitif, social, libre) aux services Action produite doit satisfaire l'intérêt général Mission d'aménagement du territoire (égalité entre citoyens pour l'accès physique à l'infrastructure du réseau) Prérogatives / Avantages de conditions de travail liées aux statuts de la fonction publique Puissance de la représentation professionnelle Redistribution verticale ou horizontale des revenus pour les services publics d'Etat Réorganisation des services publics (schémas de services collectifs, contrats de Plan, financement par projets) Mission de sécurisation de l'espace public	Stratégie de développement durable pour des questions d'image ou par contrainte (imposée par la législation) (ex : rapport de développement durable, loi NRE) RSE, Conditions de travail des employés Bien-être au travail
Dimension écologique / environnementale	Aménagement du territoire (modifications des paysages) Gestion et distribution des ressources naturelles, continuité de service, ou d'approvisionnement des usagers, sécurité, préservation des ressources naturelles	Eviter le gaspillage des ressources Recherche de nouvelles énergies Ecologie industrielle Gestion du cycle de vie du produit Réduction des consommables Usage mesuré et opportun de la technologie
Dimension économique	Aide à l'accès financier aux services (péréquation tarifaire, tarifs sociaux…), conseils, aide. Fonds nationaux (FNDAE pour l'eau, le FACE pour l'électrification) pour réguler les marchés	Stratégie de différenciation par des prestations « durables », innovations durables Stratégie de réduction de coûts (coût des énergies fossiles, ressources naturelles), recherche de solutions moins couteuses

Source : C. Merlin-Brogniart et S. Jakubowski, élaboré à partir des enquêtes de terrain.

C'est ainsi que les services publics en réseaux réintègrent les missions de service public dans la notion plus large de développement durable. Ils utilisent et renforcent dans les stratégies d'image les valeurs déjà acquises dans le cadre de leur mission. Certaines activités en réseaux les prolongent. Mais les services en réseaux peuvent aussi utiliser le développement durable pour rendre payantes certaines prestations de services autrefois gratuites ou/et informelles. La prise en compte des principes du développement durable par les services publics ne produit ainsi pas forcément les effets initialement attendus par les usagers.

Ces prises en compte des dimensions du développement durables par les services publics peuvent être analysées à la lumière des travaux de Boltanski et Thévenot (1991). En effet, les impératifs de compétitivité et de service public sont *a priori* difficilement compatibles du point de vue des registres de justification au sens de Boltanski et Thévenot. Or, si l'on reprend la définition du développement durable du rapport Brundtland (WCED, 1987), l'application des principes de développement durable suppose également la coexistence et la coordination entre trois registres de valeurs : économique, social et écologique. Ainsi, la grille analytique de Boltanski et Thévenot, qui synthétise les registres de valeurs auxquels se réfèrent les agents, nous servira de cadre de référence pour croiser les valeurs des services publics et les principes de développement durable. Nous retiendrons ici quatre registres principaux : civique, marchand, industriel, et domestique et relationnel, qui sont à la base des contradictions rencontrées par les services publics en réseaux.

Les correspondances entre la grille de valeurs de Boltanski et Thévenot et la définition du développement durable sont principalement les suivantes : la dimension économique du développement durable correspond essentiellement aux registres marchand et industriel développés par ces auteurs, autrement dit, aux valeurs monétaires et aux dimensions techniques des activités ; la dimension sociale du développement durable correspond davantage au registre civique, ainsi qu'au registre domestique et relationnel. Il n'a pas encore été démontré que la dimension écologique ou environnementale se réfère à un registre en particulier (Godard, 1994). Nous supposerons ici qu'elle se réfère potentiellement à tous les registres de justification identifiés par Boltanski et Thévenot.

Les services publics marchands ont par nature toujours essayé de concilier les registres marchand et industriel du service (autrement dit, le monde de la valeur et le monde des volumes) avec les registres civique et domestique (leurs missions de service public). Cela s'est traduit par des innovations de compromis (Merlin-Brogniart, 2007). Par ailleurs, obtenir des compromis entre la dimension écologique et la dimension économique du développement durable est aussi l'un des objectifs de certains services publics du secteur des ressources naturelles (énergie, eau).

Ces innovations de compromis ne sont pas spécifiques aux activités de service public. Elles se retrouvent dans toutes les activités à des degrés divers. Cependant, les innovations recherchant le compromis entre les mondes marchand et civique sont

particulièrement fréquentes dans les services publics. Avec le durcissement de l'impératif de compétitivité, ces innovations sont aujourd'hui intégrées à la notion de développement durable, et étendues à la dimension écologique. En ce sens, la recherche d'un développement durable constitue un prolongement des missions des services publics. Nous verrons de quelle manière s'opère ce prolongement et les effets qui en résultent.

1.2. La centralité de la question territoriale

Les services publics sont confrontés aux différentes échelles géographiques dans lesquelles ils interviennent. Ces organisations à envergure nationale ou internationale ont un impact sur les différentes échelles territoriales, auxquelles sont associées des problématiques liées à la soutenabilité (économique, sociale, voire sociétale, environnementale).

Pour appréhender la transformation du secteur des services publics dans une optique de développement durable, la question de l'échelle géographique est en effet centrale. Avec la libéralisation du secteur des services imposée par les règles libérales de concurrence, les services publics sont aujourd'hui amenés à intervenir, à produire des actions ou à en acheter, à prendre des participations dans d'autres pays que le leur. Ainsi, il semble qu'il n'y ait plus une connexion étroite entre la production d'un service national public et l'appartenance à un État-nation. De fait, cela interroge explicitement le financement de certaines des activités des services publics par des fonds publics (voire par des fonds apportés par la consommation des usagers nationaux) et cela pose la question également d'une certaine banalisation du fonctionnement des services publics, qui semble de plus en plus converger vers celui des entreprises publiques ou même des entreprises privées (Holcman, 2007 ; Giraud, 2008).

Certes, les services publics sont, à l'instar des entreprises, dans l'obligation de nouer des relations partenariales, de s'allier avec d'autres institutions, ce qui donne lieu à des fusions, mutualisations qui contribuent à la fois à revisiter les missions des services publics mais aussi leur contribution à l'aménagement du territoire national. Cette question met directement en articulation la production d'une action et le territoire de ceux qui sont concernés par cette action.

Un cas particulier mais tout à fait illustratif de cela est celui de l'institution militaire (Jakubowski, 2011). Auparavant, l'armée articulait défense des frontières du territoire national et aménagement du territoire. Comme les frontières ne sont aujourd'hui plus menacées et que l'armée intervient quasi exclusivement en dehors du périmètre national, elle a officiellement abandonné depuis 2008 cette préoccupation historique.

Un autre exemple est celui du cas de La Poste, exploitant autonome depuis 1991 et devenue, depuis mars 2010, société anonyme. L'ouverture du marché postal, entamée dans les années 1990, la diminution du trafic du courrier, la concurrence d'Internet et des autres opérateurs publics et privés l'ont obligée à revoir sa stratégie, autrefois axée, dans une logique de monopole public, sur le principe du maillage territorial. L'environnement de cette entreprise ne lui permet pas de maintenir et de garantir une présence postale sans tenir compte de l'impératif de productivité. Cette entreprise, qui tire ses ressources uniquement de ses prestations de services, a ainsi rationalisé sa présence sur le territoire en nouant des partenariats locaux avec des collectivités ou avec des commerçants.

On voit ainsi que cette question de l'articulation entre la production d'un service public (marchand ou non) et la localisation sur le territoire national est en prise directe avec les préoccupations de « soutenabilité »[3]. Le risque est qu'aujourd'hui la nécessaire maîtrise des coûts pour les services publics produise de l'inégalité territoriale (ou accentue cette inégalité territoriale) alors que ces services publics s'étaient donné pendant longtemps la mission de produire un service égal pour tous. Cela nous conduit à affiner notre raisonnement en posant la question de la différence entre services publics marchands et non marchands.

2. Services publics marchands et non marchands

2.1. Les services publics marchands gèrent une double contrainte

Face à l'évolution de leur environnement concurrentiel et réglementaire, et pour répondre aux exigences de la demande, certains services publics marchands européens sont contraints de revoir leurs stratégies de prestation de services. Si ces établissements subissent la même concurrence sectorielle, leurs spécificités culturelles et juridiques les amènent à choisir des stratégies de développement différentes.

En effet, demeurer compétitif et rentable vient en contradiction avec les missions de service public. Non seulement ces activités et ces organisations doivent appliquer leur mission de service public dans un espace géographique changeant

3 Cf. la notion de service universel développée par la Commission européenne mais qui s'opère suivant la logique du « plus petit commun dénominateur multiple » (Saussois, 2000).

(redéploiement du territoire et des inégalités spatiales et sociales, aménagement du territoire, péréquation tarifaire), mais elles doivent répondre également aux impératifs de compétitivité liés à leur métier. Certaines de ces organisations évoluent dans un contexte concurrentiel international. Elles n'ont d'autre choix que celui de demeurer innovantes. Ainsi, bien que la mondialisation soit un facteur d'homogénéisation des comportements, ces activités sont à la recherche de solutions institutionnelles, organisationnelles, ou encore relationnelles nouvelles permettant de concilier la poursuite des missions de service public et les exigences de compétitivité, autrement dit, de rendre soutenable leur activité.

Dans le contexte des services en réseaux, c'est l'amélioration de l'accès (financier, physique ou cognitif) au réseau des clients (ou usagers) et aux services considérés comme fondamentaux qui est visée. Ces améliorations diminuent les coûts civiques et sociaux liés à cet accès (mais les annulent rarement). Les démarches de rentabilisation progressive des prestations de services publics concernent avant tout l'aménagement du territoire, autrement dit, l'accessibilité physique du réseau. La mutualisation des prestations de services s'effectue entre institutions publiques.

C'est le cas par exemple des points PIMMS (Points d'information et de médiation multiservices). Ces agences concentrent dans un lieu unique un certain nombre d'activités publiques de proximité (Points d'accès au droit, Programme local d'insertion pour l'emploi [PLIE], Maisons des associations, bureau de Poste, EDF, SNCF, etc.). Les frais de maintien des bureaux et du personnel sont aussi progressivement partagés avec les collectivités locales par l'établissement de conventions de partenariat. À La Poste, autre exemple, les Agences postales communales ou intercommunales permettent de mettre en commun des moyens, d'adapter les horaires, voire d'élargir l'offre de services. Des partenariats avec les commerces locaux (épiceries ou autres), tels que les Points poste, permettent également de maintenir certains services postaux et financiers. Ces regroupements locaux favorisent le maintien de points de contact à un moindre coût et préservent les liens relationnels.

Plus généralement, avec la logique de libéralisation des services, les services en réseaux (anciennement publics) ont eu tendance à réintégrer certains de leurs services civiques ou sociaux dans la gamme des services vendus par l'entreprise. Ces services tentent de remplacer les services autrefois gratuits (par exemple, les petits services rendus par les facteurs dans le cas de La Poste). Cette institutionnalisation de services autrefois informels correspond à la création de services de proximité qui se sont développés dans certaines zones géographiques afin de fournir des prestations à domicile aux clients (par exemple, les services de transport de médicaments – partenariat pharmacie-La Poste). Ces prestations nouvelles participent de la recherche de rentabilité de l'entreprise.

Par ailleurs, les contraintes de rentabilité modifient aussi la culture d'innovation des services publics marchands. Certains services en réseaux sont passés

progressivement d'un modèle d'innovation de l'ingénieur vers un modèle de service. Pendant longtemps, la stratégie d'innovation de ces services publics a été en partie liée aux priorités de l'État (Hlavacek, Chaffard et Disarbois, 1997) afin notamment de développer l'infrastructure technique des activités. Ce modèle d'innovation de l'ingénieur s'est progressivement effacé au profit d'un modèle d'innovation orienté service, dans lequel la cohérence des projets entre les besoins des acteurs et les départements de recherche prend plus d'importance.

2.2. Les services publics non marchands entrent dans un marché concurrentiel

Les tendances que nous avons indiquées ci-dessus et qui concernent spécifiquement les services publics marchands touchent également aujourd'hui les services publics non marchands. En effet, les monopoles publics sont peu à peu démantelés et privatisés. Mais, ce qui est plus surprenant est que cela affecte aussi les institutions régaliennes qui interviennent désormais sur un marché où apparaissent des concurrents. Nous verrons que cette introduction du marché dans l'activité des services publics non marchands peut se faire de deux manières différentes : un élargissement de l'activité soumise à la concurrence du marché d'une part ; un contrôle indirect de l'activité des services publics non marchands par le marché d'autre part.

Commençons par le cas d'un élargissement des activités qui produit une mise en concurrence de ces activités sur le marché. Nous pouvons mobiliser, par exemple, le cas du marché de la sécurité. Autrefois, ce marché de la sécurité n'était pas soumis à concurrence. Il y avait d'un côté la sécurité privée soumise aux règles du marché et de l'autre la sécurité publique qui ne l'était pas. La nouveauté est qu'aujourd'hui, le marché de la sécurité publique est en train petit à petit de s'ouvrir à des officines ou des agences privées (Jakubowski, 2011 ; Jakubowski et Weber, 2011). Celles-ci se trouvent alors en situation soit de se substituer aux forces légitimes de sécurité, soit d'agir en leur nom par le biais d'un mandat qui leur est confié par l'État. Si l'intervention de ces agences ne concerne pas encore la production d'une sécurité publique en France, c'est déjà le cas dans les théâtres étrangers.

Interrogeons-nous ensuite sur la manière dont le marché est mobilisé indirectement pour contrôler et ajuster l'activité de certains services non marchands. Le marché mobilisé indirectement est aussi le moyen qu'a trouvé le politique pour contrôler les institutions publiques produisant des activités non marchandes tout en respectant les règles de fonctionnement de la concurrence. Ce n'est en effet pas parce que les relations ne sont pas marchandes qu'il ne peut pas y avoir de formes de concurrence entre les institutions publiques sur ces marchés (François, 2008 ; Boyer,

2009). La concurrence sur le marché de l'université (formations et recherche) en est un bon exemple.

Que ce soit par une ouverture directe du marché ou par la création d'un marché plus « indirect », le politique et l'État ont de fait placé les institutions publiques produisant des services publics non marchands en situation de concurrence. Fondamentalement, entrer dans le marché, c'est admettre que les institutions n'ont pas seulement un coût (économique ou social) mais qu'elles ont aussi un prix. C'est cette conversion que les institutions publiques se préparent à faire ou mettent déjà en œuvre pour certaines d'entre elles. Cette forme de « libéralisation » exigerait sans doute, si on poussait la logique jusqu'au bout, que l'institution fasse payer ses services à ses clients/usagers. C'est ce que font déjà les pompiers lorsqu'ils estiment avoir été appelés pour des raisons non justifiées, c'est ce que fait la gendarmerie de haute montagne lorsqu'elle va secourir des individus n'ayant pas respecté les avis de sécurité…

Ces transformations dans les services publics marchands et non marchands ont aussi, à n'en point douter, des conséquences immédiates sur les salariés de ces institutions/organisations, sur la division du travail et sur l'exercice du management, sur la recomposition de l'action publique.

3. La question du travail et du management : la recomposition de l'action publique

L'une des applications de la soutenabilité s'exprime dans la responsabilité sociale des entreprises. Cette notion de responsabilité sociale, de responsabilité sociétale, voire de performance globale (Pasquero, 2004), s'applique particulièrement bien aux services publics dont la mission est justement de satisfaire l'intérêt général une fois que le politique a arbitré quant au contenu de cet intérêt général. Mais les services publics, à l'instar des entreprises, n'ont pas toujours eu une vision forcément globale de cet intérêt général, cherchant à satisfaire tantôt des usagers, tantôt des impératifs de production, tantôt des considérations environnementales, sans toujours prendre en compte ou en considération ces trois éléments. D'autant que cette notion de responsabilité sociale ne s'applique pas uniquement vis-à-vis de l'extérieur de l'institution/organisation mais également en interne. C'est alors en particulier tout l'enjeu du management et des conditions de travail.

La question du travail des agents des services publics est particulièrement prégnante dans un contexte de recherche de réduction budgétaire et d'efficience. Elle se traduit par de nombreuses mutations dans les dispositifs de gestion des agents : réduction de coûts ; recherche de flexibilité ; intensification du travail ;

mutualisation d'activités ; création de nouvelles normes ; introduction de nouveaux modes de management.

Ces changements ne sont pas, évidemment, sans entraîner chez les agents concernés des formes de stress, de résistance, de frustration, d'incompréhension ou d'incertitude. La transformation des services publics produit en effet de la désillusion chez un certain nombre de salariés. La réforme du secteur public ne s'accompagne pas toujours de la réforme de la gouvernance des administrations ou des institutions publiques et la réforme fragilise souvent les valeurs fondatrices de ces institutions en y introduisant des normes de fonctionnement de type plutôt entrepreneurial, ce qui n'est pas de prime abord la culture de ces organisations (Jakubowski, 2007). De plus, le phénomène, non pas nouveau mais qui connaît un développement important, qu'est la systématisation des dispositifs d'évaluation des actions individuelles et collectives vient ajouter au trouble des agents (Muller, 2003). La focalisation parfois excessive sur certains indicateurs d'évaluation de la performance (sachant que l'indicateur permettant d'établir en quoi un service public est performant n'est pas évident à trouver) peut entraîner chez certains agents une perte de vue de la légitimité du résultat à atteindre et, plus fondamentalement, cela peut entraîner une perte de sens quant à la nature du service et de l'action qui est produite (Gaudin, 2002, 2004 et 2007).

En effet, ce contexte d'introduction de nouvelles injonctions et de nouvelles rationalités de fonctionnement a aussi des effets sur l'exercice et le mode de légitimation de l'autorité au sein de ces institutions et organisations. Outre le fait que l'autorité se légitime davantage par le savoir et l'expérience, les nouvelles logiques managériales introduisent des unités de mesure de l'action qui entrent parfois en contradiction avec le sens que les individus donnent à leurs pratiques professionnelles. Comment, par exemple, mesurer l'efficacité du militaire ? Au nombre de morts qu'il cause ? Ou à l'absence de toute intervention, c'est-à-dire à la dissuasion ?

La dissuasion nucléaire est d'ailleurs un exemple parfaitement typique de cela. Elle constitue le socle de notre indépendance de défense. En cela, elle satisfait pleinement l'intérêt général de sécurité. Pourtant, elle pèse de façon considérable dans le budget du ministère de la Défense (et donc de l'État) : pour quelle utilité effective ? De plus, on ne peut pas vraiment dire qu'elle constitue un exemple en matière d'environnement et d'écologie.

Dans les services marchands en réseaux, autrefois administrations, les changements décrits plus haut, au paragraphe 2.1, s'accompagnent d'une évolution de la culture qui n'est pas non plus exempte de tensions pour le personnel en contact. En effet, dans une situation de monopole, la logique marchande (de type fordiste) des opérateurs et la logique de service public (de redistribution) pouvaient s'accorder. L'accès égalitaire aux prestations ne concernait alors que les services de base standardisés. Le développement de la logique commerciale a des effets

déstabilisants sur la relation entre les opérateurs (par l'intermédiaire des agents de contact) et les clients dans la mesure où les nouvelles normes de l'entreprise et les normes de service public ne sont plus coordonnées (Brenac, 1997 ; Teissier, 1997 ; Cartier, 2003). Or, c'est au quotidien que ces activités conjuguent rentabilité et missions de service public. Nous pouvons illustrer ces tensions par l'exemple de la « remarchandisation » de certaines fonctions de service. En effet, si certaines entreprises, dans une logique de développement durable, procèdent à une « démarchandisation » de la sphère marchande (Cova, 2004), les services marchands en réseaux, en contact avec le public, tentent quant à eux d'institutionnaliser, notamment par le référencement d'actes dans les fiches de poste des agents, des prestations de services auparavant réalisées de manière « hors cadre » ou « informelle ». Afin de respecter l'orientation service de l'activité, la relation de service entre les agents et les usagers ne doit ainsi plus être trop « domestique » pour que les prestations de services offertes ne se soustraient pas au caractère marchand. En revanche, cette relation doit être suffisamment personnalisée pour tenir compte de l'évolution du statut de l'usager qui devient ainsi un véritable client. Ainsi, l'évolution de la relation de service amène des tensions entre le monde marchand et le monde civique (au sens de Boltanski et Thévenot).

Par ailleurs, la banalisation progressive de la dimension civique contribue à brouiller la frontière entre service privé et service public (Laufer, 1995 ; Warin, 1997). L'introduction d'une stratégie de développement durable dans ces activités en est une illustration. En effet, dans la mesure où certains opérateurs en réseaux sont des opérateurs historiques, l'introduction du développement durable dans l'entreprise peut être perçue comme le prolongement des missions de service public (Merlin-Brogniart, 2010). Si les services publics ont été parmi les premières firmes à intégrer le développement durable dans leur stratégie (Marais et Reynaud, 2007), cette stratégie permet aux anciens services publics marchands de se positionner dans le développement durable tout en se réappropriant certains services (civiques et sociaux) proposés autrefois de manière informelle (Merlin-Brogniart, 2010).

Conclusion

Les services publics marchands et non marchands rencontrent des processus de changement et de transformation qui les font se rapprocher des normes de fonctionnement des entreprises. À l'instar des entreprises, les services publics sont sujets aux questionnements relatifs à la responsabilité sociale, à l'intérêt général, à la performance globale, aux enjeux environnementaux, etc. Ces enjeux sont d'autant plus prégnants que ces services publics s'insèrent aujourd'hui dans un marché, qui tend à les éloigner de ces préoccupations. Dans ces conditions, les services publics marchands et non marchands cherchent à s'adapter : comment ? Le ministère français de la Défense, par exemple, se targue d'être celui qui met le plus en œuvre des actions de développement durable, notamment s'agissant du reclassement des anciens sites militaires ; les universités mettent en avant la responsabilité sociale de formation et d'éducation qui est la leur ; les services postaux s'illustrent en acquérant une flotte de véhicules électriques. Ces actions sont-elles suffisantes par rapport aux principes du développement durable ? Sans doute que non mais ces initiatives témoignent de la réelle volonté des services publics marchands et non marchands de tenir compte, dans leur stratégie globale et dans leur recherche de la satisfaction de l'intérêt général, des enjeux et des nécessités du développement durable. Sans doute les services publics disposent-ils encore de plus de marges de manœuvre que les entreprises pour cela : jusqu'à quand ?

Bibliographie

Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, coll. « NRF Essais ».

Boyer R. (2009), « Marché, État et capitalismes », *in* Steiner P. et Vatin F. (dir.), *Traité de sociologie économique*, Paris, PUF, coll. « Quadrige », p. 53-88.

Brenac E. (1997), « Les télécommunications : l'usager aux abonnés absents », *in* Warin P. (dir.), *Quelle modernisation des services publics ? Les usagers au cœur des réformes*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », p. 33-59.

Cartier M. (2003), *Les Facteurs et leurs tournées, un service public au quotidien*, Paris, La Découverte.

Cova V. (2004), « Marchandisation et démarchandisation de la relation de service », *Économies et Sociétés*, vol. 38, n° 10, p. 1701-1724.

François P. (2008), « Qu'est-ce qu'un marché ? », in *Sociologie des marchés*, Paris, Armand Colin, coll. « U Sociologie » , p. 21-57.

Gaudin J.-P. (2002), *Pourquoi la gouvernance ?*, Paris, Presses de Sciences Po, coll. « La Bibliothèque du citoyen ».

Gaudin J.-P. (2004), *L'Action publique. Sociologie et politique*, Paris, Presses de Sciences Po-Dalloz.

Gaudin J.-P. (2007), *Gouverner par contrat*, Paris, Presses de Sciences Po, coll. « Gouvernances ».

Giraud C. (2008), *De l'épargne et de la dépense. Essai de sociologie de l'organisation et de l'institution*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales ».

Godard O. (1994), « Développement soutenable et processus de justification des choix en univers controversé », communication au colloque Modèles de développement soutenable. Des approches exclusives ou complémentaires de la soutenabilité ?, Paris, 16-18 mars.

Hlavacek P., Chaffard L. et Disarbois M. (1997), *La Recherche à La Poste et dans ses filiales*, Paris, Contrôle général-La Poste.

Holcman R. (2007), « Secteur public, secteur privé : similarités et différences dans la gestion des ressources humaines », *Revue française d'administration publique*, n° 123, p. 409-422.

Jakubowski S. (2007), *La Professionnalisation de l'armée française : conséquences sur l'autorité*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales ».

Jakubowski S. (2011), « L'institution militaire confrontée aux réformes organisationnelles », *L'Année sociologique*, vol. 61, n° 2, p. 297-321.

Jakubowski S. et Weber C. (2011), *Être militaire dans l'armée de terre*, Lyon, Lieux dits.

Laufer R. (1995), « Sur ce qu'il y a de nouveau en management public », *in* Desjeux D. et Pequignot B. (dir.), *Le Service public, la voie moderne*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales ».

Marais M. et Reynaud E. (2007), « Comparaison entre les entreprises françaises publiques et privées face aux exigences du développement durable », Congrès Développement durable, territoires et entreprises, IAE d'Aix-en-Provence, juin.

Merlin-Brogniart C. (2007), « Les services publics en réseau face aux défis de la globalisation : les innovations de compromis », *in* Monnoyer M.-C. et Ternaux P. (dir.), *Mondialisation des services, innovation et dynamiques territoriales*, Paris, L'Harmattan, coll. « La Librairie des humanités », p. 45-62.

Merlin-Brogniart C. (2010), "The integration of sustainable development in for-profit public service networks in France. The case of the postal and energy field (GDF, EDF)", *Journal of Innovation Economics*, n° 5, "Innovations and Performances in Services", p. 105-126.

Muller P. (2003), *Les Politiques publiques*, Paris, PUF.

Pasquero J. (2004), « De l'éthique du marché à l'éthique de la responsabilité : les nouvelles formes de responsabilité sociale de l'entreprise », *in* Tremblay D.G. et Rolland D. (dir.), *Responsabilité sociale de l'entreprise et finance responsable : quels enjeux ?*, Québec, Presses universitaires du Québec, p. 35-62.

Saussois J.-M. (2000), « Négociation européenne autour du service universel : le résidu ultime », *in* Berthoud A. et Serverin E. (éd.), *La Production des normes entre État et société civile. Les figures de l'institution et de la norme entre États et sociétés civiles*, Paris, L'Harmattan, p. 135-151.

Teissier C. (1997), *La Poste : logique commerciale, logique de service public, la greffe culturelle*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales ».

Warin P. (1997), *Quelle modernisation des services publics ? Les usagers au cœur des réformes*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches ».

WCED (1987), *Our Common Future*, Oxford, Oxford University Press.

L'accompagnement du handicap à l'épreuve du Nouveau Management public

Élodie ROBLIN[1], Philippe MOSSÉ[2]
Co-auteur : Philippe LANNES[3]

Résumé

Dans le champ du handicap, l'élaboration obligatoire d'un « projet de vie » pour toute personne handicapée réinterroge la logique de « places » prédominante dans le secteur médico-social en considérant désormais chaque établissement spécialisé comme une étape dans le « parcours » de vie de la personne handicapée. Cette nouvelle logique, portée par les lois 2002-2 et 2005-102, arrive en même temps que le Nouveau Management public (NMP). Fondée sur une étude empirique menée en région Paca, la communication montre dans quelle mesure la dynamique de parcours et le NMP sont imbriqués. En effet, la nouvelle réglementation implique potentiellement le développement de la transparence et celui de l'évaluation qui sont également propres au NMP. Dans cette hypothèse, la réticence de certains professionnels face à la pratique de parcours pourrait être liée à une forme de refus du NMP.

Abstract

In the field of handicap care, the compulsory creation of a "Life plan" for every handicapped person calls into question the dominant logic of "places" in the medical and social sector by considering every specialist establishment as one stop in the "life path" of a handicapped person from now on. This new idea of a "path", implemented by the laws 2002-2 and 2005-102, comes at the same time as the New Public Management. Grounded on a survey conducted in a South of France region, the study shows how far the path dynamic and the NPM overlap. Indeed, the new regulation could potentially involve the development of transparency and evaluation which are also within the remit of the NMP. In this hypothesis, the reluctance of

[1] Chargée de mission, ITEP Serena, Marseille.
[2] Lest UMR 7317, Aix-en-Provence.
[3] Directeur, La Sauvegarde 13, Marseille.

some professionals towards the path idea could be a form of protest against the NPM.

Introduction

L'administration publique a connu une série de réformes visant la modernisation de l'État. De cette manière, les pouvoirs publics ont progressivement modifié le périmètre d'intervention de l'État afin de répondre à l'émergence de nouvelles demandes sociales. Le « Nouveau Management public » (NMP) a succédé à ces nombreuses réformes et tentatives de modernisation de l'action publique. Il s'agit, notamment, de responsabiliser les gestionnaires quant à l'atteinte des objectifs des politiques publiques (efficacité socio-économique) visant la satisfaction des usagers (qualité de service) et ce, au moindre coût (efficience). De fait, un ensemble de lois a vu le jour, ayant pour but de maîtriser les dépenses tout en maintenant une qualité de service. Dans cette « logique de performance » les gestionnaires sont désormais tenus de rendre des comptes sur l'efficacité de l'utilisation des crédits qui leur ont été attribués. Pour le secteur de l'action sociale et médico-sociale, et le champ du handicap en particulier, c'est un véritable renversement de logique puisque jusqu'alors il s'agissait de faire reconnaître les besoins, traduits en termes de création de « places ».

En phase avec cette nouvelle exigence, la loi 2002-2[4] rénove l'action sociale et médico-sociale. Cette loi va, notamment, « mettre l'usager au centre du dispositif », c'est-à-dire que tous les dispositifs institutionnels d'accompagnement sont repositionnés dans leur raison d'être comme étant « au service » de la personne et de son évolution. Cette loi oblige à évaluer la qualité du service proposé et rendu à la personne. Les résultats de ces évaluations doivent être remis à l'autorité de tarification ayant délivré l'agrément.

Parallèlement, dans le cadre de l'accompagnement des personnes handicapées, cette loi rappelle le droit de tout un chacun de formuler des choix. C'est sur la base de ces choix que les objectifs à atteindre seront prédéfinis et par la suite évalués. Ce droit sera réaffirmé avec la loi 2005-102, dite loi Handicap, qui pose comme inaliénable le droit au libre choix de son projet de vie. Aujourd'hui, la nécessité de rendre des comptes et, dans le même temps, de nouer des partenariats multiples peut heurter les manières de faire anciennes notamment caractérisées par la discrétion.

[4] La loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, réforme la loi n°75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales.

Il en découle une diversité de situations qu'illustre la variété des rapports au temps et à l'espace des prises en charge. En prenant l'exemple des Foyers de vie (FV[5]) et des stratégies qu'ils mettent en place, cette communication cherche à mettre au jour puis à expliquer cette diversité.

1. « L'usager au centre du dispositif » : des lois récentes dans une histoire longue

Au fil du temps, des mesures ont été prises et des lois ont été passées pour organiser le libre choix du mode de vie et la participation des personnes handicapées sur des bases toujours plus formalisées.

Dans l'action sociale en général, l'émergence associative a d'abord été justifiée par l'absence de réponse adaptée aux besoins de prise en charge des personnes handicapées. Ainsi, ce secteur s'est avant tout construit autour d'une logique de places. Prégnante dans l'ensemble du secteur médico-social durant les Trente Glorieuses, cette logique correspondait à la volonté de combiner institutionnalisation et prise en charge. Aujourd'hui, la logique dominante est de rendre compatibles qualité de vie, projet de vie et prise en charge. *A priori*, cette logique semble être favorisée par l'existence d'une convergence d'intérêts (maîtrise des coûts, respect des personnes, allongement de l'espérance de vie, etc.)

La loi de 1975 dite « loi d'orientation » confiait déjà l'attribution du handicap (aspects qualitatifs et quantitatifs) à des commissions administratives pluridisciplinaires devenues, avec la loi de 2005, la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH). Que la personne soit enfant ou adulte, inapte ou apte à travailler, légèrement ou lourdement handicapée, à chaque spécificité, sa solution, à chaque solution, « une place » dans un type de structure spécialisée. Toutefois, si la reconnaissance du handicap par la CDAPH est une condition nécessaire pour bénéficier des dispositions législatives en direction des personnes en situation de handicap, elle n'est pourtant pas une condition suffisante pour trouver « sa place » sur le marché du travail, en milieu spécialisé ou dans le monde dit « ordinaire ».

Pourtant depuis les années 2000, un double bouleversement, socio-économique et législatif, vient modifier le contexte du secteur médico-social et réinterroger plus particulièrement les pratiques auprès des personnes handicapées.

---

[5] Foyer de vie : établissement d'accueil et d'hébergement pour adultes handicapés mentaux inaptes au travail.

1.1. Choix de vie, participation et inclusion

Portés par les lois de 2002 et de 2005, les établissements et services médico-sociaux (ESMS) ont à s'organiser autour des besoins de la personne. La condition de cette orientation est une diversification des types d'accueil. Pour prendre en compte le choix posé par les personnes, il ne s'agit pas pour le secteur médico-social de multiplier les types d'établissements en les faisant fonctionner comme des entités juxtaposées ; mais il s'agit de donner à l'ensemble du dispositif une souplesse qui le rende réactif aux besoins-attentes de chaque personne qu'il accueille. De plus, l'obligation d'évaluation suppose d'aller bien au-delà de la spécialisation de chaque type de structure dans la prise en charge d'un handicap donné. Elle pousse à considérer chaque ESMS comme un pôle ressource de réponses de proximité. Dans ce mouvement, la « prise en charge » fait place à « l'accompagnement » et cette nouvelle façon de penser vient questionner la « logique de places » jusqu'alors prédominante.

Les étapes essentielles des transformations qu'a connues le secteur médico-social et, singulièrement, le contexte de l'accompagnement des handicapés, montrent que si les évolutions ne sont pas linéaires, la logique d'ensemble est à la fois claire et double. D'une part la logique de l'*accountability* (rendre compte de son activité) est renforcée par la mise en place de procédures de mesures de la « performance ». D'autre part, l'usager émerge progressivement comme la cible unique des projets et de cette évaluation généralisée. Le développement de la « figure de l'usager » que Philippe Warin appelle le « créancier des services publics » n'est pas un phénomène nouveau :

> « C'est tout au long du XXe siècle que se tisse cette imbrication entre usager et réforme sur une seule et même trame : celle de la construction juridique de l'usager comme créancier, pour lequel l'administration doit sans cesse améliorer son service. »

Chemin faisant, d'une logique de contrôle social, l'intervention passe à une logique d'efficacité puis d'efficience.

La primauté donnée à l'individu, à ses choix et à la reconnaissance de ses besoins, modifie l'organisation sociale. En effet, l'après-guerre avait fondé l'organisation sociale à partir d'actions portant sur des publics ciblés dont les principes étaient la solidarité et l'égalité. C'est dans cet esprit que la loi d'orientation en faveur des personnes handicapées avait été promulguée en 1975. Désormais, la participation, notamment par l'expression de leurs choix, donne une vision positive des personnes handicapées et reconnaît leurs potentialités. C'est admettre que les usagers sont des « sujets » et non des objets de soin ou d'action éducative. Une des conséquences de ce changement se retrouve dans la notion de « projet de vie » impulsée par la loi de 2005 qui, centré autour d'une personne, peut créer des espaces d'innovation dans les

interactions et les échanges inter-institutionnels. Ce mouvement est d'autant plus prégnant qu'on le retrouve dans d'autres domaines de l'action médico-sociale (Demailly *et al.*, 2012).

Ainsi, combinées à des facteurs économiques et sociaux plus généraux, ces deux lois (2002-2 et 2005-102) ont contribué à faire des ESMS des organisations à « projet(s) ». Cette insistance mise sur le projet est en phase avec, d'une part, la loi de 1991 qui concerne les hôpitaux et, d'autre part, avec le NMP. Il s'agit d'asseoir la désormais nécessaire évaluation sur des documents et des indicateurs objectifs. Dans cette perspective, le « projet » est à la fois l'outil et le référent (*L'Actif*, 2011).

1.2. La difficile marche vers des organisations à « projet(s) »

La loi 2002-2 introduit l'obligation d'établir un projet d'établissement ou de service :

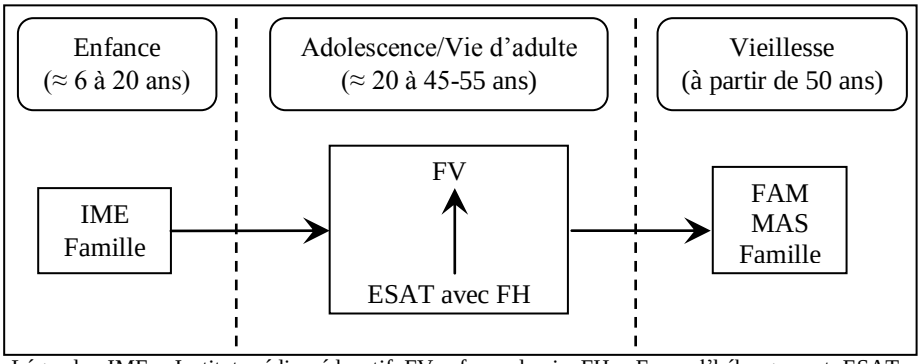
> « Article 12 – Pour chaque ESMS, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière […] d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, […]. Ce projet est établi pour une durée maximale de cinq ans après consultation du conseil de la vie sociale ou […] d'une autre forme de participation. »

Les ESMS se trouvent donc confrontés à la double nécessité de mettre en place un Projet pour cinq ans et, pour chaque usager, un « Projet de vie » (PV). Ces exigences sont en ligne avec une tendance héritière de la Déclaration de Madrid qui positionne « la personne handicapée, centre décisionnel de toutes les démarches, de tous les moyens mis en œuvre pour l'aboutissement de son projet de vie ». La réglementation insiste sur l'outil qu'est le PV, afin que l'usager devienne acteur de l'accompagnement qui lui est proposé. Pourtant, encore aujourd'hui, à l'annonce du handicap, c'est un véritable parcours du combattant qui s'engage pour les familles comme pour la personne handicapée elle-même. Après le « choc » de l'annonce, les démarches à entreprendre sont multiples.

Selon l'âge et le « degré » de handicap de la personne, plusieurs orientations peuvent être proposées, suivant un parcours déjà tout tracé appelé « effet de filière ». Le schéma 1, ci-dessous en donne un exemple pour une personne ayant un handicap mental.

Schéma 1

« Placement et effet de filière »



Légende : IME = Institut médico-éducatif, FV = foyer de vie, FH = Foyer d'hébergement, ESAT = Établissement d'aide par le travail, FAM = Foyer d'accueil médicalisé, MAS = Maison d'accueil spécialisé.

Pourtant, comme le suggère Weislo et Ferrucci (2009), la logique domestique n'est pas abandonnée, du moins au plan rhétorique, pour les établissements dont la vocation met la « place » au centre de l'activité :

> « La référence à la maison ou au foyer n'est pas nouvelle dans le champ du handicap, comme en témoignent les dénominations officielles des établissements pour adultes, […]. Plus que la chaleur d'un chez soi, c'est la notion de résidence qui justifie cette référence au domicile pour ceux qui ne sont plus des pensionnaires ou des patients, mais des "résidents", installés ici pour toute une vie. »

Dans cet esprit, la loi de 1975 organisait la prise en charge des personnes à l'aide d'une organisation structurée par des établissements spécialisés offrant des réponses pré-établies en fonction des besoins repérés. Mais cette représentation laisse de côté la dynamique des personnes et de leurs besoins. De ce point de vue, les Foyers de vie (FV) posent avec acuité la question du « parcours » puisqu'ils ont été créés pour apporter une réponse à une population qui ne trouvait pas sa « place » dans les structures existantes. Il est alors possible de reconnaître des personnes inaptes au travail et ainsi de voir émerger de nouvelles pratiques d'accompagnement autour d'un versant « occupationnel » proposé au sein des FV. Les FV ont donc un champ « d'accueil » extrêmement large qui se lit par exemple dans la diversité des handicaps et des âges des personnes qu'ils accompagnent.

Évoquant les PV, E. Corbet déclare :

> « La situation de handicap renvoie l'individu à sa propre capacité d'être acteur de son devenir et de sa capacité à créer des liens sociaux. La solidarité […] n'est plus l'affaire de l'État qui jusque-là définissait des besoins pour des populations ciblées. Elle devient l'affaire de chaque individu qui définit pour lui-même ses besoins, ses attentes. […] La notion de projet et de contractualisation convoque la personne handicapée et/ou sa famille dans sa capacité à élaborer son projet de vie mais donne aussi à voir son implication dans l'organisation sociale. » (Corbet, 2004)

Les lois de 2002 et 2005 vont à l'encontre de l'idée de filière prédéterminée. En effet, pour mettre en place un PV pour chacune des personnes accueillies en ESMS, un accompagnement doit être organisé autour d'elles ; accompagnement qui pourra évoluer. Prendre conscience que les besoins de la personne ne sont plus du ressort de l'établissement d'accueil, c'est comprendre qu'il faut « s'ouvrir » pour aller chercher ailleurs ce qui va permettre la réalisation du PV. Raisonner de la sorte, c'est considérer les ESMS comme des étapes dans le « parcours de vie » de la personne handicapée.

Pourtant, la logique de places peut correspondre à une demande :

> « Quand on rentre en FV on a de grandes chances d'y rester. C'est souvent ce que souhaitent les familles, parce que ça les soulage mais ça arrange aussi certains salariés parce que c'est plus facile de travailler avec des personnes handicapées que l'on connait depuis longtemps. » (directeur du FV 11)

Les FV se trouvent donc en tension entre des dynamiques contradictoires qui justifient que les pratiques soient diverses.

2. Les Foyers de vie : les raisons de la diversité de pratiques

Pour les FV, la notion de « projet » combinée à celle de « parcours » remet en cause la logique de fonctionnement dominante. En effet, celle-ci est basée sur une conception fermée des établissements et figée de la prise en charge. Dans le secteur médico-social la « place » y a le même statut que le « lit » dans le secteur sanitaire : l'Alpha et l'Omega de la régulation. En ouvrant chaque établissement, sur lui-même (*via* le « projet d'établissement ») et sur les autres (*via* le « parcours »), les réformes successives déplacent potentiellement l'objet de la régulation en organisant le

partage d'informations entre des établissements naguère concurrents ou qui pouvaient s'ignorer les uns les autres.

Dorénavant, accompagnant le développement du Nouveau Management public, les réformes élargissent l'espace et allongent la durée de l'efficacité et de son évaluation. Certes, la littérature relie souvent l'avènement du NMP à celui de la transparence. Mais la majorité des observateurs, conçoit cette visibilité comme un panoptique essentiellement au bénéfice des pouvoirs publics (Janvier, 2007).

Au contraire, la nouvelle exigence en matière d'évaluation, liée à des pratiques que l'on voudrait plus ouvertes, s'accompagne d'une incitation à la circulation horizontale, et non plus seulement verticale, de l'information. Toutefois, la réglementation ouvre des possibilités nouvelles sans pour autant fermer la porte aux pratiques anciennes. Compte tenu de la dynamique impulsée par les lois récentes, il s'agit de montrer dans quelles mesures différents établissements pour adultes handicapés, ici les FV, s'emparent de ce nouveau contexte et adoptent ces nouveaux objectifs.

2.1. Comprendre et expliquer les pratiques diverses

Compte tenu de la prégnance du cadre législatif, l'hypothèse qui sera posée tout au long de l'étude est que la date de création des ESMS est, potentiellement explicative de cette diversité. Le contexte (social et législatif) à l'époque de la création marque durablement les stratégies. D'autant plus que les normes sont, pour partie, construites par les acteurs du secteur chargés de les appliquer (Marival, 2011).

Dans le but de tester cette hypothèse, une étude a été menée en 2011 auprès de vingt-huit FV de la région Paca. Cette étude a d'abord consisté à identifier les établissements ayant adopté une logique de parcours et/ou participant de ce nouveau référent au plan local. L'étude devait donc vérifier si l'identité de chacun des vingt-huit FV interrogés (son ancienneté, sa capacité d'accueil, la logique suivie, les moyens humains et financiers) avait une influence sur la mise en place d'un travail en partenariat actif dans le cadre des parcours de vie. Le premier résultat de ce travail a été de confirmer la grande diversité des situations et des pratiques. En effet, il est apparu que moins de un établissement sur cinq appliquait la logique de parcours. Bien que cette recommandation ait été initiée par la loi de 2005, seule une minorité de FV contribue donc à son effectivité.

Afin d'expliquer ce résultat, plusieurs hypothèses en forme de paramètres explicatifs ont été avancées. Ainsi, les protagonistes eux-mêmes considèrent que les ressources disponibles ne sont pas toujours suffisantes pour pouvoir mettre en place cette pratique nouvelle. La restriction budgétaire, impactant le ratio d'encadrement, ne permettrait pas aux responsables de ces établissements de pratiquer la démarche projet et de mettre en œuvre la logique de parcours qui en découle. Pourtant, de cette

première étude, il appert que les établissements, s'appuyant sur la logique de parcours de vie, ne font pas partie des établissements ayant un ratio d'encadrement supérieur ou égal à la moyenne, ni de ceux disposant d'un budget supérieur à 2 millions d'euros. La date de création, considérée comme une variable explicative par certains managers, ne s'est pas avérée davantage explicative puisque, parmi les établissements appliquant la logique de parcours, moins d'un quart est ouvert depuis 2005 et nombre de ces structures ont plus de vingt ans d'ancienneté.

Pour nombre de professionnels interviewés, les textes mettant en application les lois de 2002 et de 2005 restent assez flous concernant les méthodes permettant la réalisation les PV. Il en ressort que la logique de parcours et le travail en partenariat qu'elle engendre sont véritablement liés aux structures, aux personnes et aux volontés. Il semble donc, au premier abord, que le type de management mis en place au sein de l'établissement « fasse la différence » :

> « Notre mission est claire, nous devons veiller au bien-être des résidents et favoriser la réalisation de leur projet de vie. C'est en ce sens que je manage mes équipes. […] Nous n'avons pas la réponse à tout et nous travaillons beaucoup avec d'autres structures parce qu'il ne faut surtout pas tomber dans la maltraitance. » (un directeur de FV)

Afin de dépasser la vision individualisante (mettant en avant les qualités personnelles des managers), l'enquête réalisée en 2011 a été prolongée en 2012. Le but de celle-ci est de mettre au jour les critères d'efficacité des établissements tels qu'ils sont définis par les acteurs eux-mêmes. L'hypothèse est que ces critères d'efficacité sont en lien avec l'engagement dans la pratique du « projet de vie ». Dans cette perspective la dynamique de parcours et le NMP sont intriqués. En effet, les projets, « d'établissement » ou « de vie », impliquent potentiellement le développement de la transparence et celui de l'évaluation qui sont également propres au NMP. Les outils du NMP sont en effet moins contraignants lorsque demeure la logique de places. Dans cette hypothèse, la réticence de certains professionnels face à la pratique de parcours serait liée à une forme de refus du NMP, à leurs yeux, synonymes de contrôle et, donc, de perte d'autonomie.

2.2. Parcours ou places, un choix contraint ?

Regroupant des informations obtenues grâce à des entretiens téléphoniques et à l'analyse de documents publics (rapports d'activité, etc.) concernant les FV n'ayant pas mis en place la logique de parcours, il a été possible d'identifier les objectifs recherchés par les FV et leurs équipes (cf. Annexe).

Un premier enseignement est que le mot « personne » n'est utilisé que trois fois, par des FV de création récente (1995, 2000 et 2010). Les termes « résidents » et « enfants » prédominent quelle que soit la période de création du FV. L'usage de termes datés et connotant avec la logique de places est tout à fait significatif des critères d'efficacité sous-jacents. En effet, l'emploi du substantif de « personnes » ne reflète pas seulement la volonté de s'inscrire dans la modernité ou le politiquement correct ; il s'agit d'afficher que l'on joue le jeu de la réforme et que l'on considère l'usager comme une personne. La présence largement majoritaire du terme « résidents » dans les discours des directeurs de FV n'ayant pas opté pour la logique du parcours traduit une conception de l'efficacité toute entière tournée vers une vision « domestique » et institutionnelle. Elle s'accommode mal des injonctions civico-marchandes qui, dans ce secteur aussi, accompagnent le NMP.

De plus, sur un plan organisationnel, voire institutionnel, il apparaît que, sur les onze associations gestionnaires, dix ont au moins un Foyer d'accueil médicalisé (FAM) disponible en interne. Pour ces FV, le FAM est explicitement considéré comme la suite logique de la prise en charge des personnes préalablement reçues en FV[6]. « Le fait d'avoir tous les types d'établissements au sein même de l'association permet de maintenir un lien entre tous pour éviter les ruptures trop brutales. Nous avons de quoi répondre aux besoins. » (directeur du FV n° 20)

Renforçant cette représentation, le directeur du FV n° 9 (qui n'a pas de FAM) considère son Foyer comme le dernier lieu de vie de la personne handicapée, un peu comme la maison de retraite pour une personne dite « non handicapée » (directeur du FV n° 9).

Ainsi, l'absence de politique de parcours s'explique par une forme volontariste d'intégration verticale qui privilégie la relation continue avec les familles :

> « Notre association d'aspiration chrétienne est riche en moyens humains. Nous n'abandonnons pas nos résidents, leurs familles comptent sur nous. » (directeur du FV n°17). « Après leur vie en FV les résidents vont forcément en FAM ! Comment pourrait-il en être autrement ? […] Quand les moyens sont là, pourquoi rendre les procédures plus longues en allant vers des professionnels […] qui ne connaissent pas nos résidents ?! » (directeur FV n° 21)

Ce positionnement évite ainsi largement aux associations de divulguer à l'extérieur l'information sur leur projet, leur manière de faire, peut-être, leurs résultats. De façon significative et confirmant l'hypothèse de l'importance de la chronologie, on constate que les dates de création de structures « aval » au sein des associations concernées correspondent à une volonté de maîtriser la filière de prise en charge en interne grâce à une large palette de réponses. Emblématique de cette évolution, le FV13 créé en 1974 a ouvert en son sein un FAM en 2008 dans le but de

[6] Cf. le schéma 1 « Placement et effet de filière ».

conserver « sur place » les jeunes adultes pris en charge au milieu des années 1970 et qui, en 2008, dépassent la cinquantaine.

Compte tenu de ce résultat, un comptage du nombre de FAM au sein des associations ayant mis en place le « parcours » a été réalisé. Confirmant les résultats précédents, il apparaît que ce nombre est faible. Sur les quinze FV concernés, seuls six ont des FAM internes.

2.3. Vers l'homogénéité des pratiques face à un contexte financier difficile

Ces deux études montrent que les deux grands types de logiques (places et parcours) coexistent et qu'il est possible de classer en deux catégories les FV mettant en pratique la logique de parcours de vie : les précurseurs et les contraints.

En effet, la deuxième étude éclaire les méthodes des FV qui n'ont pas à ce jour opté pour une logique de parcours. Deux périodes se distinguent qui correspondent à des critères d'efficacité différents (cf. Annexe). De 1974 à 1995, il était question essentiellement de viser le « bien-être des résidents » et la « satisfaction puis l'engagement des familles ». À partir des années 2000, l'objectif est de considérer le « résident » comme une « personne » et de mettre l'accent sur l'établissement dans son ensemble, c'est-à-dire aussi bien sur les professionnels qui y travaillent que sur le bâtiment lui-même (e.g. normes de sécurité). Apparaît aussi le souci de transparence, permettant d'argumenter l'utilisation des fonds publics et d'étayer les besoins financiers annuels.

Au cours des années, les FAM puis les Maisons d'accueil spécialisé (MAS) sont apparus et leur création ne permet pas pour autant d'expliquer la « non-mise en place » d'une logique de parcours. L'analyse des critères d'efficacité proposés par les directeurs interrogés montre qu'une évolution quant à la considération du résident en tant que personne est à noter mais que les moyens en termes de structures et/ou de pratiques n'ont pas suivi. En d'autres termes, le regard porté sur la personne handicapée a changé, mais les pratiques des professionnels à leur égard n'ont pas été remises en cause

Dans le discours des directeurs, c'est l'aspect financier qui semble donner le ton. En effet, l'histoire du secteur médico-social montre qu'à l'aube des premiers accompagnements, les enveloppes budgétaires ne manquaient pas. Les réformes successives sont venues pour impulser une nouvelle logique d'utilisation des fonds publics raréfiés. Les évaluations internes et externes imposées par la loi 2002-2 sont là pour en rendre compte. L'étude montre que cette tendance a été largement suivie par les professionnels managers, soucieux des résidents, des salariés et de la sécurité du cadre bâti. Mais il est à noter que cette vigilance tient essentiellement à la volonté

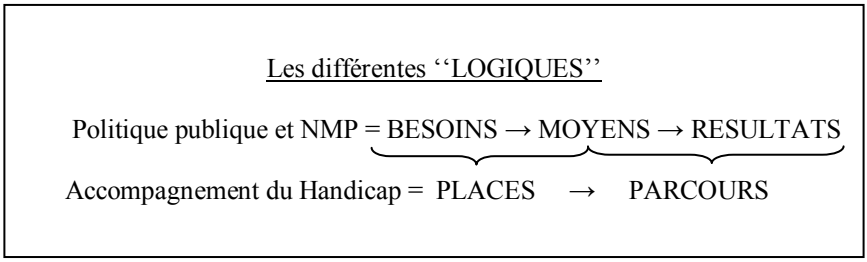
d'obtenir un budget au moins égal d'une année sur l'autre ; or la démonstration est moins difficile à faire dans le cadre routinier de la logique de places.

La première étude avait permis de montrer que la logique de parcours favorise le partenariat avec des établissements extérieurs afin de répondre aux besoins de certains résidents. Même si cela demande un long travail, il s'est avéré que cette pratique tend à répondre également aux manques de places, notamment grâce à une utilisation optimale de l'offre. De fait, une meilleure utilisation de l'existant peut permettre de moins ressentir la diminution progressive des financements.

> « Certes, il faut gérer et bien gérer les fonds publics qui nous sont confiés, mais il nous faut prendre garde au glissement idéologique qui semble s'effectuer actuellement du côté de la rationalisation gestionnaire et réaffirmer que nos organisations sont d'abord au service de l'humain et non de la LOLF. La finance n'est qu'un des moyens d'assurer cette mission. » (de Gaulejac, 2005)

Ainsi, logique de parcours, NMP et recherche de l'efficience se trouvent en phase à la fois dans l'ordre de l'activité quotidienne et dans celui de la « justification ».

Schéma 2 – NMP et parcours, deux dynamiques parallèles



Le schéma 2 résume cette évolution à laquelle n'échappent ni les tenants du « parcours » ni les partisans de la « place ». Elle se caractérise par une cohérence portée par un mouvement de modernisation légitimé par de nombreux acteurs (professionnels, associations de familles, pouvoirs publics, experts, etc.).

Conclusion

En France, pendant plusieurs années, le handicap a été envisagé sous l'angle de la déficience[7]. Plusieurs travaux ont permis de reconnaître que c'est la société « qui produit le caractère handicapant du handicap » (Sticker, 1997). Une personne handicapée, selon qu'elle évolue dans un milieu la sollicitant ou la laissant de côté, va voir ses difficultés diminuer ou s'accroître. La participation agit sur la déficience. Cette approche se centre non plus sur ce qu'est la personne mais sur ce qui freine ou favorise sa participation. Il appartient donc désormais aux professionnels d'être attentifs aux situations et aux potentialités. Le professionnel n'est plus celui qui montre les limites et les incapacités mais celui qui crée les conditions pour que la personne découvre et exploite ses capacités.

C'est ici que la notion de « Projet de vie » (PV) prend tout son sens. La logique médico-administrative des lois de 1975 permettait aux spécialistes d'identifier les besoins de la personne, sans prendre en compte ce qu'elle pouvait en penser. La loi 2005-102 veut partir de ce que la personne exprime, pour ensuite envisager ses besoins et les moyens d'y répondre. Pour les personnes accueillies en établissement, le PV peut remettre en cause le placement dans l'établissement lorsque celui-ci ne permet plus de répondre aux besoins de la personne.

Pourtant, les deux études dont cette communication rend compte montrent que la logique de places persiste. Elle prend appui sur la réglementation des années 1970 mais certains managers la considèrent toujours comme guidant leurs actions. Ainsi l'admission en institution n'est pas remise en question, la personne handicapée n'ayant « pas la possibilité d'évoluer ». L'étude montre que si certains FV n'ont pas mis en place la logique de parcours, c'est parce qu'ils ne se sont jamais retrouvés contraints de fonctionner différemment. En effet la réglementation actuelle, propose une nouvelle approche mais ne ferme pas la porte aux pratiques anciennes. C'est seulement lorsqu'ils se retrouvent en difficulté dans le cadre de l'accompagnement des personnes que ces FV vont alors chercher ailleurs la meilleure réponse aux besoins de la personne handicapée.

De plus, au niveau de chaque établissement, la logique de places suppose une relative abondance des ressources alors que la logique du parcours vise à l'efficience. De ce fait, tôt ou tard, tous les FV vont devoir s'ouvrir vers l'extérieur car les finances publiques, devenant plus rares, ne permettront de financer ni la création de places supplémentaires, ni la création de structures.

De ce point de vue il est admis que la loi HPST, promulguée en 2009, renouvelle la politique de santé et intègre les soins, la prévention et la prise en charge médico-

[7] Déficience = insuffisance physique ou mentale.

sociale. Ce décloisonnement, cette transversalité dans l'action publique reposent sur les Agences régionales de santé (ARS) et tendent à promouvoir, partout, l'idée de parcours. Mais l'exemple des FV montre que cette coopération sera effective si et seulement si elle rencontre et l'histoire et les intérêts des associations gestionnaires plus encore que ceux des établissements gérés.

Bibliographie

Corbet E. (2004), « L'enjeu des Foyers de vie : la participation sociale des personnes handicapées mentales inaptes au travail », Mémoire.

De Gaulejac V. (2005), *La Société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, éditions Points.

Demailly L., Mosse P. et Devineau J., « L'évaluation en santé mentale : intérêts et difficultés », in *La Politique de santé mentale en France : acteurs, instruments, débats,* Lise Demailly et Michel Autés (dir.), à paraître.

Janvier R. (2009), *Conduire l'amélioration de la qualité en action sociale*, Paris, Dunod.

L'Actif (2011), « Qu'est-ce que la performance en action sociale ? », *Les Cahiers de l'Actif*, n^{os} spéciaux, janvier-avril, n°s 416 à 419.

Marival C. (2011), « Les dirigeants salariés dans les associations d'action sociale et médico-sociale : entre fonction économique et politique », XIe colloque du RIUESS, *L'Économie sociale et solidaire et le Travail*, Poitiers, 16 et 17 juin 2011.

Sticker H.-J. (1997), *Corps infirmes et sociétés*, Paris, Dunod.

Warin P. (1997), « Les services publics : modernisation, découverte de l'usager et conversion libérale », in *Quelle modernisation des services publics ? Les usagers au cœur des réformes*, Paris, La Découverte.

Weislo E. et Ferrucci C. (2009), *Le Handicap à sa place : équilibre entropique et situation liminale*, Collège coopératif Provence-Alpes-Méditerranée.

Annexe

		Critères d'efficacité des Foyers de vie						
		Année d'ouverture Du + ancien au + récent ↓		Autres structures pour adultes de l'association gestionnaire		Caractéristiques et Valeurs associatives	Objectifs à atteindre	Critères d'efficacité retenus par les établissements interrogés
				Type	Année d'ouverture			
PERIODES	Années 60 et 70	FV 8	1974	ESAT FH	1974 1988	Association ayant choisi une doctrine fondée sur les techniques d'acquisition susceptibles d'améliorer l'état des résidents dont ils ont la charge, leur comportement, leur niveau d'autonomie.	▶Bien être du résident ▶Satisfaction des familles	- Aucune plainte déposée - Durée de séjour longue - Faible passage à l'infirmerie - Forte participation des familles aux évènements de l'établissement - Nombre de remerciement écrit
		FV 13	1974	FAM FAM	2008 2010	Association de personnes handicapées ciblant un accompagnement tenant compte des spécificités des handicaps et privilégiant l'inclusion dans la vie « ordinaire ».		
		FV 21	1975	FV 17	2004	Association religieuse à vocation charitable avec un versant « occupationnel » prédominant.		
	Années 80 et 90	FV 20	1988	ESAT FH FH MAS ESAT	1979 1992 2001 2003 2005	Association de parents conséquente privilégiant un accompagnement pour chaque âge de la vie de leur enfant handicapé grâce à une large palette de possibilités en interne.	▶Bien être du résident ▶Engagement des familles	- Durée de séjour longue - Nombre de sorties extérieures effectuées par résident - Présence systématique d'au moins un membre de la famille lors d'une réunion concernant le résident
		FV 11	1992	ESAT FH ESAT FAM	1983 1986 1996 2006	Association de parents valorisant le versant « travail et utilité » en favorisant l'accès aux ESAT de l'association.		
		FV 15	1995	ESAT FH SAVS FAM	1976 1976 1995 2009	Association qui part le biais de son offre de service souhaite accueillir, accompagner et proposer une activité aux personnes en prévenant le risque de maltraitance.		
	Les années 2000	FV 1	2000	MAS FAM	1999 2010	Association axant son action autour du bien être des personnes accueillies et du maintien des acquis par une prise en charge éducative et thérapeutique adaptée.	▶Bien être du résident ▶Pérennisation des salariés	- Nombre d'activité suivi par le résident - Durée de séjour longue - Nombre de personnes en formation par an et par type de formation - Années de présence des salariés dépassant les 5 ans
		FV 5	2000	ESAT ESAT	1965 1965	Association ciblant l'accompagnement des personnes handicapées en privilégiant les loisirs et le ludique ; « un établissement pour passer le temps ».		
		FV 16	2000	FV FH FAM	1977 2006 2008	Conception de l'association comme un espace d'entraide et d'échange pour aider le résident à surmonter son handicap.		
	Années 2000 à 2010	FV 17	2004	FV 21	1975	Association religieuse à vocation charitable avec un versant « occupationnel » prédominant.	▶ Soutien des autorités de tarification ▶PV établis pour tous les résidents ▶Sécurité maximum de l'établissement	- Budget alloué au moins égal d'une année sur l'autre - Evaluation interne favorable - Nombre de PV par nombre de résident - Nombre d'actualisation de PV réalisée sur l'année par rapport au prévisionnel établi - Commission communale d'accessibilité favorable - Nombre d'intervention de professionnels de santé divers
		FV 9	2006			Association de parents privilégiant les admissions à très long terme pour « soulager » les parents inquiets du devenir de leurs « enfants » (devenus adultes) avec la mise en place d'un apprentissage en interne.		
		FV 22	2009	FV 22 Extension Extension Extension Mise aux normes	1984 1994 2004 2005 2009	Association de parents crée pour soulager les parents face à leurs difficultés et pour assurer un avenir à leur « enfants ».		
		FV 3	2010	MAS FAM	1999 2010	Association axant son action autour du bien être des personnes accueillies et du maintien des acquis par une prise en charge éducative et thérapeutique adaptée.		

Recomposition des normes dans les services :
une application à l'aide à domicile

La protection sociale sous gestion marchande dans quatre pays européens

Ingo BODE[1], Brice CHAMPETIER[2]

Résumé

La communication s'intéresse à l'internationalisation de l'approche marchande dans l'organisation de la protection sociale, en prenant l'exemple du « *care* aux personnes âgées à domicile » dans quatre pays (Allemagne, Angleterre, Belgique, Italie). Il est démontré que partout les régimes du *care* s'éloignent de leurs trajectoires traditionnelles et s'écartent ainsi de leur « chemin de dépendance » sous l'influence d'une logique marchande, en combinaison avec d'autres types de changements institutionnels et sociaux. En termes de démarche comparative, la communication fait appel à une méthode de recherche inspirée des nouvelles formes de gouvernance utilisées par la Commission européenne.

Abstract

The paper is dealing with the international proliferation of market-oriented governance in social protection systems, using the example of "home care" and related care regimes in four countries (Germany, England, Belgium, Italy). It shows that each of these care regimes abandons its traditional trajectory and leaves the "path of dependency" under the influence of market-oriented reforms which, however, intersect with further movements of institutional and social change. Concerning comparative issues, the methodology of the analysis is inspired by the new forms of European policy making as introduced by the European Commission.

[1] Professeur, université de Kassel, Institut für Sozialwesen, Arnold-Bode-Straße 10, D-34109 Kassel (Allemagne).
ibode@uni-kassel.de

[2] Aspirant au FRS-FNRS, UCL, CIRTES, bd Devreux 6, B-6000 Charleroi (Belgique).
brice.champetier@uclouvain.be

Introduction

L'analyse comparée des systèmes de protection sociale a pris un essor remarquable durant les deux dernières décennies, notamment du fait des études d'Esping-Andersen (1999 ; voir aussi Merrien, 1999), dont l'analyse se base largement sur le présupposé que les systèmes de protection sociale sont institutionnellement « path dependent », dans la mesure où les arrangements institutionnels existants dans ces systèmes influent fortement sur leurs trajectoires.

Aujourd'hui, d'aucuns dressent un tableau différent, en soulignant qu'au moins certains secteurs de l'État-providence s'orienteraient vers une « path departure » (un chemin de changement), c'est-à-dire vers une réorganisation de ces secteurs sur de nouvelles bases[3]. Un des vecteurs derrière ce changement est l'essor des logiques marchandes dans l'organisation de la protection sociale, établissant un nouveau mode de gestion commun au sein des systèmes basés sur des traditions institutionnelles fort différentes. Ce changement, qui s'inscrit dans une série d'autres évolutions culturelles et sociales, crée un tableau inédit des systèmes de protection sociale qui bouleverse les approches comparatives existantes.

Cette contribution se focalise sur le « *care* aux personnes âgées à domicile », avec l'idée principale de se servir d'une « méthode ouverte de comparaison » pour répondre à la question de la « path dependance » et/ou « path departure » dans un secteur donné de l'État-providence. Nous pensons que cette approche favorise une analyse contextualisée, sachant que les changements globaux, aussi similaires qu'ils soient à première vue (du fait du nouveau mode de gestion), s'inscrivent dans des traditions culturelles fortement différentes.

Dans ce qui suit on présente tout d'abord une série de réflexions théoriques concernant l'évolution du « *care* aux personnes âgées » et des institutions nationales de sa prise en charge, avec, en arrière-plan, les transformations sociétales globales. L'accent est donc mis, dans ce premier point, sur l'essor international des nouvelles approches de la gestion « du social » à niveau international. La section subséquente porte sur la plus-value d'une « méthode ouverte de comparaison » pour l'évaluation des trajectoires de changement des systèmes de protection sociale. Ce concept

[3] Pfau-Effinger (2008), par exemple, a pointé des changements radicaux dans la configuration allemande en matière de politiques familiales, en soulignant que ces politiques ne sont alors plus prévisibles uniquement par le biais du modèle familial du régime conservateur-corporatiste (le modèle du « monsieur gagne-pain »). Ebbinghaus (2006, p. 272), dans son travail sur les régimes de sortie précoce du marché du travail, indique que certains États-providence ont introduit, dans des situations particulières de crise, des dispositifs étrangers à leur tradition, pour ensuite reprendre les développements institutionnels sur cette base. Et dans la même lignée, Daly et Lewis (2000), analysant le développement des services à la personne dans différents pays industrialisés, avaient déjà fait état de situations inédites concernant les régulations du champ.

renvoie à une pratique établie au niveau des politiques publiques européennes (la « méthode ouverte de coordination ») qui nous sert de source d'inspiration pour notre approche comparative. Cette section illumine aussi l'arrière-plan des observations empiriques présentées plus tard. Le troisième point propose d'identifier les caractéristiques clés de ces différents régimes et de comprendre leur évolution par rapport aux autres régimes étudiés.

1. Le care aux personnes âgées

Le *care* aux personnes âgées renvoie à des actes effectués en direction de personnes qui se trouvent dans l'incapacité d'effectuer des activités de la vie courante (Henrard, 1992). On peut le concevoir comme constituant un « régime » (Bettio, Simonazzi et Villa, 2006) parce qu'il est fondé sur une articulation systématique entre des pratiques institutionnelles, organisationnelles et individuelles (au niveau familial) qui ont toutes en commun d'avoir un impact direct sur la façon dont l'aide et les soins à domicile à des personnes âgées sont prestés. Ce régime peut couvrir les soins paramédicaux, les soins personnels, les tâches domestiques et de l'accompagnement social. Ses contours sont variables et renvoient à des constructions socio-historiques spécifiques à chaque pays (Giraud, 2004, p. 351). Les termes utilisés pour délimiter le champ sont parlants[4].

Ainsi, le *care* aux personnes âgées s'avère très diversifié. Il peut s'agir à la fois de services formels par l'intermédiaire de prestataires mais aussi d'une aide monétaire allouée par l'État (Daly et Lewis, 2000). Par ailleurs, historiquement, le secteur s'inscrit dans une économie plurielle de *welfare*, dans le sens où s'y mêlent des prestations assurées par le marché, l'État et la famille (Powell, 2007) ; certains auteurs ajoutant la société civile à ces trois acteurs (Laville et Nyssens, 2001). Il faut se rendre compte que les structures sociétales qui sous-tendent les régimes du « *care* » sont en pleine évolution internationale et on peut se demander aujourd'hui si ces systèmes de *care* à domicile (en tant que secteur d'État-providence)

[4] En Allemagne, on se réfère au *Pflege* (en lien avec l'assurance dépendance, *Pflegeversicherung*), notion qui renvoie à la « paramédicalisation » assez forte du secteur. En Angleterre, on observe un secteur structuré autour du terme de *social care* qui ne comprend pas les services du système sanitaire. En Belgique, il en est de même. Dans ce pays, toutefois, en se référant à l'aide aux familles (*Gezinszorg* en néerlandais), on renvoie aux structures associatives historiques, mais aussi aux soins à domicile (*Thuiszorg*). En Italie, on établit une frontière entre le *settore socio-sanitario* (pour les soins formels) et d'*assistenza familiare* (pour le gré à gré).

constituent bien des régimes nationaux et s'il ne faut pas redéfinir les frontières des unités comparées (Desmarez, 2003[5]).

Si les travaux récents basés sur une base d'indicateurs peuvent apporter des éléments pertinents concernant l'évolution comparative des régimes de « *care* », nous proposons, suivant les travaux de Streeck et Thelen (2005), d'examiner des ruptures institutionnelles à l'œuvre aujourd'hui dans un État providence donné. Lors de telles ruptures, le changement structurel saute aux yeux de l'observateur[6] et il devient possible de considérer l'interpénétration mutuelle des régimes du *care* et les changements de trajectoires des régimes par l'intégration des éléments étrangers aux trajectoires initiales.

Le secteur du « *care* aux personnes âgées » paraît à ce titre constituer un cas d'école pour conduire une telle analyse : d'un côté, il est en train de devenir un champ d'action publique pertinent pour une multiplicité d'États-providence (Daly et Lewis, 2000, p. 291), ces derniers étant marqués par une formalisation croissante des prestations qui étaient jusque-là prestées par la famille.[7] D'un autre côté, le secteur en question a été soumis, ces dernières années, à une refonte importante, avec l'essor des régulations marchandes et, ainsi, des nouvelles formes de gestion du « social ». Face à un secteur connaissant des changements institutionnels aussi importants, il s'agit d'examiner si les « choix qu'expriment les pouvoirs publics » sont toujours « tributaires dans chaque État-providence de l'"empreinte des origines" » (Merrien, 1990 ; Laville et Nyssens, 2001, p. 234) ?

2. Une « méthode ouverte de comparaison »

L'approche de cette contribution trouve son origine dans des travaux d'un projet international étudiant l'évolution de plusieurs régimes de *care* par le biais d'une approche multi-équipes. Concrètement ce projet portait sur un nombre limité de pays de manière à pouvoir réaliser une analyse nationale en profondeur débouchant sur

[5] Ainsi, l'extension de la finance remet en cause la notion même d'économie nationale, le rôle de l'État devenant celui de promotion de la compétition (Cerny, 2010). Au niveau international, des concepts prennent une ampleur nouvelle : activation (Van Berkel, 2010 ; Barbier, 2002), *welfare mix* (Powell, 2007 ; Laville et Nyssens, 2001), quasi-marché (Hassenteufel *et al.*, 2001 ; Bode, 2007). L'influence d'un cadre de pensée à la mode, comme celui du Nouveau Management public, reconfigure aussi les structures nationales selon un modèle international (Pollitt et Bouckaert, 2009). Par ailleurs, on voit émerger des processus similaires des changements microsociaux, y compris ceux liés à la transformation des modèles familiaux (Bonoli, 2007).

[6] Des institutions marginales deviennent dominantes, des institutions en déclin sont transformées et enrichies par de nouveaux éléments, des glissements ou des conversions permettent de redévelopper des institutions non fonctionnelles, etc.

[7] Avec des ruptures massives dans les politiques familiales contribuant à fonder son importance (Pfau-Effinger, 2008).

des « études de cas » nationaux. Trois modèles de *welfare state* (dans la lignée des travaux utilisant ce concept) étaient pris en compte dans ce projet : l'Angleterre (modèle libéral), l'Allemagne (tradition « conservatrice »/« corporatiste »), la Belgique (modèle « corporatiste ») et l'Italie (modèle « méditerranéen »). Le modèle « nordique » n'est cependant pas traité.

Nous faisons usage non seulement des résultats empiriques émanant du travail de ce groupe mais aussi des observations qu'on a pu faire concernant sa manière de fonctionner. En effet, la collaboration des équipes nationales ressemblait pour beaucoup à l'approche de la « méthode ouverte de coordination » (MOC), employée dans le système politique européen depuis un certain temps, et qui vise à initier, entre les États membres, un dialogue politique sur les paysages nationaux institutionnels[8] sur les propres traditions nationales dans une perspective d'un rapprochement des systèmes de protection sociale (Trubek et Trubek, 2005 ; Palier et Surel, 2007[9]).

Concernant un secteur aussi complexe que celui du *care* aux personnes âgées, il paraît particulièrement utile de s'inspirer de cette approche d'échanges mutuels de connaissances. L'aide et le soin à des personnes âgées possèdent une multiplicité de causes et de manifestations, et plutôt que de lister les ressemblances et les dissemblances entre chaque système de *care*, il s'agit de considérer l'unicité de ces objets avant de les comparer. On peut ainsi contourner certaines limitations des formes standardisées d'analyse en matière d'évolution des États-providence tant répandues dans la recherche comparative.

Dans ce qui suit, nous proposons une démarche inspirée de l'approche dialogique qui sous-tend la production des savoirs dans le cadre de la MOC. Du fait de notre participation au projet européen mentionné plus haut, nous sommes en mesure d'employer cette méthodologie afin d'apporter des réponses à la question soulevée ci-dessus[10].

---

[8] Dans les secteurs de l'emploi, des pensions, de la santé, de l'éducation et de la cohésion sociale…

[9] Un des buts de la MOC est de produire de la connaissance sur certains secteurs de ces systèmes, notamment avec l'objectif de contribuer à la diffusion des politiques publiques. À ce titre, la MOC conduit à des cartographies des dispositifs institutionnels au moyen d'indicateurs clés, et ceci dans le but notamment d'identifier les bonnes pratiques. La procédure d'élaboration de ces cartographies repose sur trois éléments : des rapports nationaux (se transformant ensuite éventuellement en des plans d'action nationaux), des évaluations des données par des pairs et une coordination pour l'évaluation et de la construction des rapports par le biais de comités et de groupes de travail internationaux.

[10] Outre les éléments fournis dans les études de cas, on peut également souligner le fait que le projet était basé sur des séances de travail communes entre experts nationaux, visant à croiser les regards sur les rapports nationaux et contribuait ainsi à « comprendre le point de vue de l'autre à l'intérieur de sa propre culture » (Barbier, 2001, p. 196).

3. Les dynamiques comparatives des régimes de *care* aux personnes âgées

Les tableaux dressés à partir de la méthode ouverte permettent de dégager les « caractéristiques clés » (tableau 1) des systèmes et de pointer des dynamiques d'évolution (tableau 2).

Tableau 1 – Caractéristiques clés des systèmes de soins et aides à domicile

	Allemagne	Angleterre	Italie	Belgique
Qui assure les prestations ?	Les familles et (dans une moindre mesure) les prestataires non publics	Prestataires privés (pour les plus démunis) ; familles (avec l'appui de l'emploi informel/semi-formel)	Les familles ; les aides familiales (souvent au noir) ; les organisations (nombre plus faible)	Les organisations associatives et publiques pour les soins à domicile ; les prestataires privés lucratifs pour le « domestique »
Qui paie ?	L'assurance sociale (et parfois l'aide sociale)	L'État (surtout pour les plus pauvres)	L'État ; les communes (mais couverture limitée)	Fonds régionaux (aide spécialisée) ; fonds nationaux (aide domestique) ; Sécurité sociale (soins médicaux)
Quelle organisation ? (modèle dominant)	Marché régulé (associations et entreprises en libre concurrence mais dans un cadre négocié)	Quasi-marché géré au niveau des autorités locales ; responsabilité individuelle d'organisation (marché libre)	Quasi-marché ; marché du travail au noir (en grande mesure)	Régulation « tutélaire » (programmation ex-ante) pour l'aide spécialisée ; quasi-marché des titres-services

Tableau 2 – Les dynamiques de changement des quatre régimes

	Allemagne	Angleterre	Italie	Belgique
Développement des prestations	Une plus grande offre de prestations professionnelles avec un essor des entreprises commerciales	Tendance vers l'informalisation (les familles et les personnes privées ont un rôle accru)	Régularisation (partielle) de l'aide familiale ; un rôle plus grand (mais limité) des prestations professionnelles	Gommage des frontières entre le care spécialisé et l'aide domestique ; fragmentation des métiers du care
Développement du financement	Financements en croissance (mais avec une plus grande responsabilité individuelle)	Ciblage sur les cas graves ; développement des allocations monétaires directes de *care* aux personnes âgées	Utilisation accrues des « allocations de *care* » (surtout dans les régions du centre-nord) afin d'encourager la régularisation du non-déclaré	Diversification des financements ; développement d'allocations directes (en Flandre)
Développement de l'organisation (dynamiques par rapport au passé)	Gouvernance par le marché avec accroissement de la régulation de la qualité	Accroissement de la régulation de la qualité (après la marchandisation) ; baisse du niveau de couverture	Normalisation (partielle) du marché du travail du *care* ; marchandisation (accréditation, compétition des prestataires)	Auto-évaluation et assurance qualité pour les organisations (Flandre) ; normalisation du travail au noir domestique

À partir des cas d'étude nationaux (concrétisés sur base de la « méthode ouverte »), il est possible de mettre en exergue les dynamiques d'adaptations réciproques des systèmes les uns par rapport aux autres :

L'Allemagne (tableau 3) a ainsi adopté l'approche favorable au marché qui – en général – est caractéristique du modèle libéral. Cette approche inclut une limitation de la solidarité collective (par le biais de plafonds dans les allocations qui sont distribuées et un co-investissement demandé aux ménages), une marchandisation de l'offre qui est contrôlée, et enfin la dérégulation du paysage des prestataires. Dans le même temps, le régime allemand s'oriente vers la défamilialisation que l'on connaît dans le modèle libéral d'État-providence, mais aussi dans le modèle belge. Ce mouvement est relativement flou et incontrôlé toutefois, étant donné que l'allocation directe est prépondérante dans le secteur et que la réduction du rôle joué par la famille est compensée (partiellement) par une approche « méditerranéenne » de développement du marché non déclaré de l'aide domestique. En parallèle de ces mouvements, on constate une autre tendance de professionnalisation du *care* aux personnes âgées (i.e. « à la belge ») centrée sur les actes corporels du *care*.

Tableau 3 – Modèle corporatiste allemand

Adopté du modèle libéral :	Adopté du modèle méditerranéen :	Adopté du modèle corporatiste belge :
Plafonds d'allocations ; Marchandisation contrôlé de l'offre ; dérégulation du secteur	Le marché au noir (pour compenser la réduction du rôle de la famille)	Défamilialisation ; développement de formes de professionnalisme

En ce qui concerne l'Angleterre (tableau 4), le régime du *care*, qui est basé sur une intervention visant les catégories les plus démunies de la population, a vu une imposition croissante par l'État de normes sur le secteur (uniquement en ce qui concerne des dispositions relatives à la qualité des services toutefois). Sur cet aspect précis, le régime anglais se rapproche du régime belge (fondé sur une régulation tutélaire). En même temps, la pluralisation des types d'organisations intervenant dans le secteur, la création des allocations directes (optionnelles) et la tendance à la refamilialisation induisent que le système anglais se rapproche de la tradition allemande. Par ailleurs, dans une certaine mesure, le marché du travail du *care* aux personnes âgées anglais (hors services infirmiers) ressemble à son pendant italien. La place qu'occupent les travailleurs immigrés dans ce secteur ressemble à la situation en Italie, où il y a une combinaison d'une fragmentation forte de ce marché du travail et une régulation laxiste de celui-ci.

Le fait que le *care* soit basé sur des faibles niveaux de qualification peut être considéré comme un élément clé des deux pays (même si l'emploi non déclaré est beaucoup plus fréquent en Italie qu'en Angleterre).

Tableau 4 – Modèle libéral anglais

Adopté du modèle corporatiste allemand :	Adopté du modèle méditerranéen :	Adopté du modèle corporatiste belge :
Pluralisation des organisations ; allocations directes ; refamilialisation	Développement d'un marché du travail de *care* à faible spécialisation/faible qualification et « ethnicisé »	Intervention des pouvoirs publics pour réguler le secteur (i.e. « tutelle »)

La Belgique (tableau 5) n'a pas mis en place un système d'appel d'offres (qui est le propre du quasi-marché). Pourtant, un système d'assurance qualité est désormais en place dans le nord du pays. De fait, c'est peut-être un premier pas vers les formes de marché public visant la mise en compétition des prestataires qui incarne l'influence du modèle libéral anglais. Au final, la logique marchande inhérente au système des titres-services empiète plus fortement sur les développements récents du régime méditerranéen dans la mesure où ce système est marqué par un marché du travail déclaré mais non qualifié en matière de travail domestique qu'on essaye ensuite de contenir par des formes de régulation quasi marchandes. Un regard allemand permet aussi de lire les évolutions du monde associatif belge où les organisations cherchent des formes alternatives de financement, développent une approche « entrepreneuriale », et deviennent plus vulnérables au risque économique.

Tableau 5 – Modèle corporatiste belge

Adopte du modèle corporatiste allemand :	Adopte du modèle méditerranéen :	Adopte du modèle libéral anglais :
Organisations associatives plus « hybrides » ; accroissement du risque économique pesant sur les prestataires	Logique de régularisation du marché du travail domestique par le biais d'instruments de quasi-marchés	L'assurance qualité comme forme de management public préalable aux marchés publics

L'Italie (tableau 6), enfin, se caractérise par des tentatives de régularisation du marché du travail non déclaré, ayant en partie recours aux instruments (chèques et allocations directes conditionnelles) s'inspirant du mode de régulation quasi-marchand, propre au régime libéral. L'organisation des services professionnels (appels d'offre, accréditation des prestataires en concurrence) va dans la même direction. Et si les prestataires spécialisés (les coopératives sociales) ont connu un renforcement de la logique professionnelle (i.e. un accroissement de la formation),

on assiste à une forte diversification des prestataires, qui est symptomatique de la tradition allemande en matière de *care* aux aînés.

Tableau 6 – Modèle méditerranéen italien

Adopté du modèle corporatiste allemand :	Adopté du modèle corporatiste belge :	Adopté du modèle libéral anglais :
Plus grande diversité dans les organisations prestataires	Renforcement des filières de qualification du care spécialisé ; développement d'un marché de la formation professionnelle	Chèques ; allocations directes ; accréditation ; appels d'offres

Conclusion

Utilisant les résultats d'un projet de recherche international, cette contribution met donc en relief l'évolution de quatre régimes de care aux personnes âgées (à domicile), en lien avec les changements de l'intervention informelle dans chacun d'eux, ainsi que ceux du paysage organisationnel. Un enjeu majeur de la comparaison dans ce domaine d'étude (où l'institutionnel est caractérisé par la complexité) consiste à identifier des caractéristiques clés, à observer les évolutions par rapport à chaque caractéristique, et à voir la cohérence ou les ruptures par rapport à des « trajectoires d'État-providence ». À partir des études de cas nationaux mises en perspective, on peut alors conclure à une remise en cause ou à un maintien des phénomènes d'inertie.

Notre travail montre qu'un vecteur-clef derrière le mouvement de diffusion et de « path departure » est la dynamique de marchandisation dans tous les régimes que nous avons étudiés. À ce titre, deux observations peuvent être formulées : en premier lieu, le régime anglais a connu la logique marchande le plus tôt, tandis que cette logique marchande s'est installée ultérieurement dans les autres régimes. En second lieu, on constate une juxtaposition des formes particulières de marchandisation (propres à chaque contexte) avec d'autres évolutions trouvant leur dynamique initiale dans des systèmes étrangers au pays où elles se développent : la « familialisation » allemande se retrouve en Belgique, en Italie et en Angleterre ; le travail non déclaré italien est repérable en Angleterre, en Italie et en Allemagne ; la logique de qualification belge se retrouve en Italie, en Allemagne et en Angleterre.

Ainsi, l'exploitation synthétique des études nationales sur l'évolution des régimes démontre un phénomène d'internationalisation de la branche du système de protection sociale étudiée. On constate une recomposition des régimes au moyen de caractéristiques empruntées à d'autres régimes, et cela malgré le fait qu'ils ont pris, jusque-là, des directions différentes de changement, et qu'ils conservent, encore maintenant, des traits spécifiques.

Bibliographie

Barbier J.-C. (2001), « Marchés du travail et systèmes de protection sociale : pour une comparaison internationale aprofondie », *Sociétés contemporaines*, vol. 1, n° 45-46, p. 191-214.

Barbier J.-C. (2002), « Peut-on parler d'"activation" de la protection sociale en Europe », *Revue française de sociologie*, vol. 43, n° 2, p. 307-32.

Bettio F., Simonazzi A. et Villa P. (2006), "Change in care regimes and female migration: the 'care drain' in the Mediterranean", *Journal of European Social Policy*, vol. 16, n° 3, p. 271-85.

Bode I. (2007), « La nouvelle donne du marché-providence : une comparaison internationale des systèmes d'aide à domicile et de leur régulation », *Retraite et Société*, vol. 51, n° 2, p. 207-233.

Bonoli G. (2007), "Time matters: postindustrialization, new social risks, and welfare state adaptation in advanced industrial democracies", *Comparative Political Studies*, vol. 40, n° 5, p. 495-520.

Cerny P.G. (2010), "The competition state today: from raison d'État to raison du monde", *Policy Studies*, vol. 31, n° 1, p. 5-21.

Daly M. et Lewis J. (2000), "The concept of social care and the analysis of contemporary welfare states", *The British Journal of Sociology*, vol. 51, n° 2, p. 281-298.

Desmarez P. (2003), « La comparaison internationale des marchés du travail : pour une redéfinition des frontières », *L'Année sociologique*, vol. 53, n° 2, p. 345-371.

Ebbinghaus B. (2006), *Reforming Early Retirement in Europe, Japan and the USA*, Oxford, Oxford University Press.

Esping-Andersen G. (1999), *Les Trois Mondes de l'État-providence : essai sur le capitalisme moderne*, Paris, PUF.

Giraud O. (2004), « La comparaison comme opération de réduction de la complexité », *Revue internationale de politique comparée*, vol. 11, n° 3, p. 349-368.

Hassenteufel P. *et al*. (2001), « La libéralisation des systèmes de protection maladie européens. Convergence, européanisation et adaptations nationales », *Politique européenne*, vol. 1, n° 2, p. 29-48.

Henrard J.-C., Ankri J., Bardy J.-D. et Goldberg A. (1992), « Soins et aides aux personnes âgées dans cinq pays de la CEE », *Sciences sociales et santé*, vol. 10, n° 2, p. 45-82.

Laville J.-L. et Nyssens M. (2001), « États-providence et services sociaux », *in* Laville J.-L. et Nyssens M. (dir.), *Les Services sociaux entre associations, marché et État. L'aide aux personnes âgées*, Paris, La Découverte, p. 233-273.

Merrien F.-X. (1990), « États-providence : l'empreinte des origines », *Revue française des affaires sociales*, n° 3, p. 43-56.

Merrien F.-X. (1999), « Préface », *in* Esping-Andersen G., *Les Trois Mondes de l'État-providence : essai sur le capitalisme moderne*, Paris, PUF.

Palier B. et Surel Y. (éd.) (2007), *L'Europe en action : l'européanisation dans une perspective comparée*, Paris, L'Harmattan.

Pfau-Effinger B. (2008), "Culture change and path departure: the example of family policies in conservative welfare states", *in* Van Oorschot W., Opielka M. et Pfau-Effinger B. (dir.), *Culture and Welfare State Values and Social Policy in Comparative Perspective*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 185-204.

Pollitt C. et Bouckaert G. (2009), *Continuity and Change in Public Policy and Management*, Cheltenham, Edward Elgar.

Powell M. (dir.) (2007), *Understanding the Mixed Economy of Welfare*, Bristol, Policy Press.

Streeck W. et Thelen K.A. (éd.) (2005), "Introduction: Institutional change in advanced political economies", *in* Streeck W. et Thelen K.A. (dir), *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*, Oxford, Oxford University Press, p. 1-39.

Trubek D.M. et Trubek L.G. (2005), "Hard and soft law in the construction of social Europe: the role of the open method of coordination", *European Law Journal*, vol. 11, n° 3, p. 343-364.

Van Berkel R. (2010), "The provision of income protection and activation services for the unemployed in 'active' welfare states. An international comparison", *Journal of Social Policy*, vol. 39, n° 1, p. 17-34.

Le quasi-marché dans les services à la personne : une vision en trois dimensions[1]

Florence GALLOIS[2]

Résumé

Constatant une ambiguïté entre marché et quasi-marché comme dispositifs institutionnels organisant l'allocation des ressources dans le secteur des services à la personne, nous cherchons à distinguer ces deux dispositifs à partir des conclusions d'une revue de littérature sur le quasi-marché. Nous redéfinissons le quasi-marché à partir de trois dimensions : la présence de prestataires en concurrence, l'existence de subventionnements publics et la nature sociale des services. Nous interrogeons alors la présence de ces dimensions dans les services à la personne et concluons à la coexistence de dispositifs de marché et de quasi-marché dans le secteur, et à leur superposition pour les services sociaux d'aide à domicile aux personnes âgées.

Abstract

This papers aims at solving an ambiguity regarding the relationship between market and quasi-market as institutional arrangements for the allocation of resources in the sector of lifestyle and home care services. The conclusions of a survey allow me to define the quasi-market along three dimensions: competition between suppliers, public funders and social services. Then, I examine whether these dimensions are present or missing in lifestyle and home care service. I conclude on the coexistence of market and quasi-market in the sector, and on the overlapping of market and quasi-market for the activity of social care.

[1] Je remercie vivement un référé anonyme pour ses critiques constructives sur une version précédente de cet article, je remercie également J.-P. Domin et M. Nieddu pour leurs commentaires sur les différentes versions de ce travail. Je reste seule responsable de ses erreurs et insuffisances.

[2] Doctorante université de Reims, laboratoire REGARDS, ATER université Paris 13 Nord, Florence.gallois@gmail.com.

Introduction

Conceptuellement, les systèmes de protection sociale articulent trois éléments : un ordre domestique, un ordre politique et un ordre économique. La protection sociale s'est d'abord inscrite dans des relations de proximité existant au sein de communautés relevant de l'ordre domestique avant d'être appuyée par un État social (Castel, 1995). Les récentes recompositions de l'action publique, sous l'influence du *new public management*, opèrent une recomposition des systèmes de protection sociale où la dimension économique et marchande est de plus en plus prégnante. Le quasi-marché constitue un instrument de mise en œuvre de cette nouvelle gestion publique qui s'oppose à l'économie planifiée (Merrien, 1999). Cette forme d'allocation des ressources est habituellement analysée à partir du financeur et des principes de concurrence entre les opérateurs. Cette définition fait alors référence aux travaux de Le Grand, qui décrit le quasi-marché comme « *a market in which the state provides the finances but in which competition exists between independent suppliers to provide the service* » (1999, p. 28).

Cette définition en *deux dimensions* semble *a priori* permettre de caractériser l'organisation des services à la personne (SAP) en France : pour créer des emplois dans ce secteur, comprenant à la fois des services de domesticité et des services de *care*, la puissance publique a mis en place un subventionnement de l'ensemble des consommateurs recourant à des services à la personne. Un ensemble de producteurs (associations, entreprises et salariés du particulier-employeur) y sont en concurrence. La perspective affichée est celle de la création d'un *marché autonome* des services de confort (domesticité) et les subventions au consommateur n'ont pas vocation à être pérennes (Cahuc et Debonneuil, 2004).

En parallèle, le système de protection sociale organise l'accès à des services de *care* au moyen de subventionnements directs des consommateurs. L'éligibilité à ces financements est soumise à des conditions de santé (allocation pour l'autonomie) ou d'âge (prestation d'accueil du jeune enfant). Le financement de ces services de *care* a vocation à perdurer et est cumulable avec les subventions encourageant le recours à l'ensemble des SAP. Des caractéristiques quasi marchandes de l'organisation du *care* se cumulent donc avec des financements publics ayant pour vocation le soutien à la création d'un marché autonome. Sous cette optique, les caractéristiques de concurrence et de financements publics ne paraissent dès lors plus suffisantes pour définir une organisation quasi marchande.

On se trouve face à une ambiguïté des modalités de coordination et d'allocation des ressources au sein d'un même secteur, dont la construction par le plan Borloo (2005) résulte d'« un coup de force visant à créer politiquement – c'est-à-dire par la force de l'affirmation et dans un but politique – une réalité économique et sociale nouvelle » (Devetter, Jany-Catrice et Ribault, 2009, p. 16), unifiée par des dispositifs fiscaux. Une telle ambiguïté se retrouve dans la littérature sectorielle :

Gardin, Nyssens et Minguzzi (2010) considèrent que les services à domicile sont organisés autour d'un quasi-marché alors que Devetter, Jany-Catrice et Ribault pointent que l'offre et la demande bénéficient d'un fort soutien de l'État qui incite à s'interroger « sur la définition même *d'un marché* de services destinés aux personnes » (2009, p. 60, nous soulignons).

Potentiellement, plusieurs dispositifs institutionnels d'allocation des ressources se superposent au sein du même secteur, traduisant des logiques différentes de consommation et de formation des prix. Le propos de ce travail est de clarifier l'enchevêtrement de ces logiques marchandes et quasi marchandes. À cet effet, nous cherchons à préciser les dimensions caractéristiques d'un quasi-marché relativement à un marché. Pour cela, nous nous appuyons sur les conclusions d'une revue de la littérature[3] relative au quasi-marché (1). Pour distinguer le quasi-marché relativement au marché, nous identifions trois dimensions dont nous interrogeons la présence au sein du secteur des services à la personne (2). Un résultat intermédiaire se dégage : parmi l'ensemble des activités de SAP, seuls les services de *care* présentent les trois dimensions d'une organisation quasi marchande, les autres services relevant d'une organisation marchande. Cette coexistence, au sein d'un même secteur, de marchés et de quasi-marchés nous conduira à interroger également la présence conjointe de ces dispositifs pour l'allocation des ressources d'un même type de service, l'aide à domicile auprès de personnes âgées (3).

1. Redéfinir le quasi-marché en trois dimensions

Le quasi-marché est usuellement défini en opposition à une organisation tutélaire (1.1). Pour définir ce dispositif, non pas en opposition à ceux issus d'une régulation tutélaire mais relativement au marché, nous retiendrons que l'implication de l'État dans le financement de ces services renvoie à l'existence d'une dimension de bien public (1.2).

1.1. Origine, définition usuelle et enjeux

Le concept de quasi-marché a initialement été développé par Williamson (1975) pour désigner une forme intermédiaire de coordination des acteurs entre le marché (parfait) et la hiérarchie associée aux administrations. Il s'est progressivement imposé pour désigner une forme particulière d'organisation de la protection sociale

[3] Voir méthodologie de la revue en Annexe 1.

incarnée par les réformes du National Health Service au début des années 1990 et est désormais considéré comme un instrument de mise en œuvre d'une nouvelle gestion publique opposée à l'économie planifiée (Merrien, 1999). Usuellement, il est défini de manière inductive à partir du financeur et des principes de concurrence entre les opérateurs. La définition qui fait référence est celle de Le Grand, qui ne parvient à le définir que dans une optique dynamique, où cette forme de coordination s'oppose à celles associées à une régulation tutélaire :

> « the intention is for the state to stop being both the funder and the provider of services. Instead it is to become primarily a funder, purchasing services from a variety of private, voluntary and public providers, all operating in competition with one other » (1991, p. 1257).

Cette conception très large du quasi-marché laisse ouvertes deux possibilités : soit subventionner directement le consommateur (*via* des dispositifs de *vouchers*), celui-ci effectuant alors un choix entre producteurs, soit la réalisation de ce choix par un tiers payeur qui agit comme agent.

La mise en œuvre d'une organisation de services sociaux par le quasi-marché se fait dans une optique d'efficience de l'utilisation des ressources publiques. L'idée sous-jacente est qu'un monopole public crée un gaspillage. Il est inefficient car il n'y a pas d'incitations à réaliser du profit, notamment de par l'absence de concurrents (Le Grand, 1991). L'organisation par la puissance publique d'une concurrence entre producteurs doit permettre de lever cet écueil. Ainsi, par le biais du quasi-marché, la puissance publique organise une situation de concurrence entre producteurs qui vise à obtenir un résultat similaire à celui d'une concurrence marchande (Gramain et Neuberg, 2009), assimilée à la concurrence parfaite (McMaster, 2002).

L'introduction d'une concurrence entre producteurs vise également à favoriser la liberté de choix des usagers-consommateurs. Mais si l'introduction de quasi-marchés contribue à accroître le choix des consommateurs de services, elle accroît également les possibilités de choix offertes aux prestataires en termes de clients servis, de niveau et de qualité de service… exacerbant des différenciations dans l'accès au service déjà existantes sous une organisation tutélaire (Flynn, 1997).

Il n'est donc pas étonnant que de nombreux travaux soulèvent et analysent les enjeux économiques et sociaux associés aux quasi-marchés (Mays, Mulligan et Goodwin, 2000 ; Greener et Powell, 2009 ; Defourny, Henry, Nassaut et Nyssens, 2010, etc.).Mais cette forme d'allocation des ressources reste peu analysée au point de vue théorique. La littérature sur le quasi-marché apparaît construite en référence au cadre de la microéconomie standard (concurrence parfaite) et à celui de la théorie des coûts de transactions et s'analyse de la sorte. McMaster (2002) développe l'idée que le quasi-marché repose essentiellement sur une conception rhétorique. Il définit le quasi-marché à la fois comme présentant des dimensions constitutives d'un

marché (la concurrence) mais aussi comme s'en distinguant, sans pour autant définir le marché autrement que comme un lieu de concurrence. Le marché est alors une *black box* institutionnelle, de même que le quasi-marché.

Powell (2003) propose une typologie sur longue période à partir de trois dimensions qui peuvent contribuer à éclairer ce qu'est réellement un quasi-marché. Selon lui, la séparation entre acheteur et fournisseur est une condition nécessaire à l'existence du quasi-marché, dont la forme réelle dépend de la nature du contrat qui lie le fournisseur à l'acheteur. Les contrats sont distingués selon trois points : contrats complets, où le prix est un élément majeur, et contrats incomplets, où la confiance domine dans la relation contractuelle ; le contrat est direct (achat par le consommateur final) ou indirect (achat par son agent) ; les contrats se passent au sein du secteur public ou des prestataires privés peuvent contracter. En ce sens, la régulation tutélaire constitue également une forme de quasi-marché : la confiance est un élément majeur, le contrat est indirect et ce sont des prestataires privés associatifs ou publics qui mettent en œuvre l'essentiel des prestations. Les modalités de contractualisation, si elles peuvent contribuer à éclairer ce qu'est un quasi-marché, ne semblent pas suffisantes à le définir, plusieurs modalités étant possibles.

1.2. La présence d'une dimension de bien public

L'approche en termes de contractualisation de Powell (2003) souffre du même défaut que les définitions techniques qui éludent en partie une dimension essentielle du quasi-marché : son opposition à l'économie planifiée impliquant la production de services sociaux par l'État. L'examen de ce qui est étudié par la littérature empirique (cf. Annexes 1 et 2) soulève que cette opposition se retrouve également dans certains travaux référant au quasi-marché, mais relatifs à la transition d'une économie planifiée vers une économie de marché dans les pays de l'ex-bloc soviétique (Ericson et Ickes, 2001 ; Harrison, 2006). Il est alors raisonnable de considérer que les services qui peuvent relever d'une organisation quasi marchande comportent une dimension de bien public. Cette intuition se vérifie si l'on considère que des travaux considérant les nouveaux marchés liés à l'environnement (marché du CO_2) se réfèrent également à la notion de quasi-marché pour parler des modalités d'allocation des ressources (Fraser, 1996 ; Price, 2007). Elle se confirme si l'on rattache à la justification d'organisation quasi marchande la présence d'externalités dans la production du service, les bénéfices collectifs étant supérieurs au coût (Greener et Powell, 2009). Elle peut être mise en exergue à partir de la définition du quasi-marché donnée par Flynn :

> « The term quasi-market is used to underline the fact that the state still retains responsibility for financing services (through collective taxation and insurance

contributions) and provision is basically linked to entitlement, with eligibility determined by administratively or professionally defined need, rather than ability to pay » (1997, p. 340, souligné par l'auteur).

L'examen de la littérature amène alors à retenir *trois dimensions* constitutives du quasi-marché :

d.1) les quasi-marchés constituent une modalité d'allocation des services sociaux, ceux-ci présentant une dimension de bien public et ayant une utilité collective qui en justifie le financement par la puissance publique ;

d.2) cette forme d'organisation implique une séparation entre l'acheteur final, constitué par la puissance publique, et le producteur ;

d.3) les producteurs sont dans une situation de concurrence en vue de la contractualisation avec l'acheteur public et celui-ci peut agir directement ou par le biais des usagers du service dont la demande est fonction non pas de leurs revenus mais de leurs besoins exprimés et validés par la puissance publique (fonction d'évaluation).

2. Les SAP : coexistence de marchés et de quasi-marchés

De façon heuristique, les services à la personne comprennent des activités de *care* et des services de confort. L'ensemble des activités de services à la personne bénéficie de mesures de subventionnement (fiscal) du consommateur par la puissance publique. Pour toutes ces activités, un grand nombre de producteurs sont en concurrence, ces derniers pouvant être des organismes prestataires (associations ou entreprises) mais aussi des salariés directement employés par le bénéficiaire du service. Les dimensions de concurrence (d.3) et de financements publics (d.2) du quasi-marché y sont donc présentes. Mais les services à la personne sont-ils tous des services présentant une *utilité collective* ?

Les services de *care* auprès de personnes âgées ou handicapées et les services de garde d'enfants bénéficient de financements ciblés issus de la protection sociale. Les allocations sont déterminées à partir d'évaluations objectivées des besoins. En outre, dans la mesure où ces services soit contribuent à la croissance démographique du pays, soit relèvent de la prise en charge de la santé des personnes âgées et/ou handicapées, ils peuvent être considérés comme des services sociaux qui présentent une dimension d'utilité collective. Cependant, attribuer cette caractéristique aux services de confort, historiquement rattachés aux services de domesticité, pose problème. En effet, les services domestiques ne relèvent pas originellement de services sociaux, mais sont consommés par une classe supérieure cherchant à

s'affirmer et disposant d'un revenu lui permettant de se décharger des tâches ménagères. Inclus désormais dans une politique d'emploi, ils peuvent néanmoins être positionnés à la frontière des services sociaux et de l'utilité collective : ils permettent de *défamilialiser* l'entretien du logement et agissent sur l'emploi, d'une part en libérant les femmes de ces tâches et d'autre part en faisant réaliser celles-ci dans un cadre salarial par un tiers, cible de la politique d'emploi. Néanmoins, l'utilité de ces services présente davantage un caractère individuel que collectif, ils peuvent donc difficilement être considérés comme des services sociaux.

L'intervention de l'État en termes de subventionnement à la consommation peut également être interprétée comme une mesure de soutien à l'emploi où c'est l'emploi qui est subventionné et non le service consommé individuellement. En assimilant l'emploi à une marchandise (ce qui n'est pas contradictoire avec les théories prônant l'organisation quasi marchande pour la production de services sociaux), le service social serait alors l'emploi créé, ce qui augmenterait l'utilité collective. Si l'on suit les travaux de Coriat et Weinstein (2004), l'organisation de transactions marchandes au sein d'un système visant à reproduire une concurrence marchande suppose alors de *qualifier la marchandise objet de la transaction et de financements publics*. Ainsi, sur les quasi-marchés des services de santé, le financement correspondra à un acte, à un patient ou à un groupe homogène de séjours ; pour les services de *care*, le financement sera à l'heure de garde ou de soutien ; pour les quasi-marchés du champ de l'éducation, le financement se fera à l'élève, etc. (Plassard et Thanh, 2009). La constante est un financement pour une marchandise (un service social qualifié de façon marchande).

Mais si l'on peut effectivement considérer que les emplois créés par le recours à des services domestiques ont une utilité sociale et qu'on les assimile à une marchandise, il faut alors qualifier de façon suffisamment homogène ces emplois. Or, les conditions d'emploi sont fortement hétérogènes dans le secteur, aussi bien en termes de durée que de contenu de l'emploi, de rémunération que de nature de l'employeur (Jany-Catrice, 2009). Il faudrait alors ramener l'emploi à sa qualification la plus simple : un échange de travail organisé dans un cadre contractuel entre employeur et salarié. Une telle qualification n'est toujours pas satisfaisante pour considérer que les services de confort sont organisés par un quasi-marché : l'accès au service social (emploi) se verrait conditionné par des critères ne relevant pas d'une évaluation objectivée par la puissance publique, mais des seuls choix de l'employeur (contrairement aux contrats d'insertion où le salarié doit remplir certaines conditions). En outre, la logique quasi marchande voudrait que ce soient les producteurs (consommateurs de services produisant indirectement de l'emploi) et non les consommateurs (le salarié) qui soient mis en concurrence afin de bénéficier de financements publics.

Les services domestiques (et plus largement les services de confort) ne relèvent donc pas d'une organisation quasi marchande, bien que la puissance publique

soutienne leur développement par un subventionnement du consommateur. Ce subventionnement, comme pointé par le Plan de développement des services à la personne, renvoie à une politique de soutien à l'émergence d'un nouveau secteur intensif en main-d'œuvre (Cahuc et Debonneuil, 2004). En revanche, au regard de leur logique de financement et de l'utilité collective traduite par cette logique, les services de *care* relèvent, eux, du quasi-marché. Au sein d'un même secteur des services à la personne coexistent donc des dispositifs de marché subventionné et des dispositifs de quasi-marché (tableau 1).

Tableau 1 – Caractéristiques de l'allocation des ressources par type de services

	Services domestiques/ de confort	**Services personnes âgées relevant de l'APA ou de la CARSAT**
Financement public du service	Impôt	*Vouchers* Impôt
Modalités d'attribution du financement	Fonction croissante du revenu	Fonction croissante du niveau de dépendance (évaluation objectivée du besoin par la collectivité) Fonction croissante du revenu pour les réductions d'impôt sur le revenu, mais décroissante du revenu pour le reste à charge sur les allocations publiques
Principe de concurrence	Marché subventionné à perspective de marché autonome	Quasi-marché
Dimension d'intérêt général	Emploi ?	Emploi Santé publique Défamilialisation du *care*

Source : réalisé par nos soins.

Cependant, le plan Borloo de développement des services à la personne positionne l'aide à domicile comme instrument de politique d'emploi au même titre que les services de domesticité. L'aide à domicile bénéficie, au même titre que les services de confort, de mesures fiscales destinées au décollage de l'ensemble du secteur. On a donc potentiellement une superposition de dispositifs de marché et de quasi-marché, ces dispositifs étant associés à des modalités différentes d'expression de la demande.

3. Pour l'aide à domicile, une superposition de marchés et de quasi-marchés

Le cumul des objectifs d'emploi par la création d'un marché et de subventionnement de la demande de *care* conduit à rendre confus le mode d'allocation des ressources en vigueur, nécessitant de le préciser. On se propose donc d'interroger sur longue période la superposition des dispositifs introduits par les bricolages successifs en faveur de l'aide à domicile et la manière dont ils ont agi sur la demande d'aide.

3.1. Mandataire et création de marché à enjeu quasi marchand

Dans les années 1980, les associations font face à la contrainte d'une régulation tutélaire qui organise un rationnement de l'aide ne leur permettant pas de répondre aux besoins qu'elles ont identifiés (Villez, 1989). Profitant de dispositifs institutionnels favorables aux particuliers-employeurs, elles ont imaginé le mode de production mandataire où une association propose un appui à un particulier dans ses fonctions d'employeur. En s'appuyant sur des logiques issues de la domesticité, ce système a vocation à structurer une offre répondant à une demande exprimée d'aide à domicile. Son essor conduit à une modification des conditions d'allocation de l'aide à domicile[4] qu'il est possible d'interpréter comme les prémices de la construction sociale d'un marché (Coriat et Weinstein, 2004). Des modifications notables interviennent sur les deux dimensions majeures du marché que sont les prix et les quantités. La quantité d'aide dont pourra bénéficier la personne âgée ne dépend plus de l'évaluation objective des besoins réalisée par un tiers habilité, ni des quotas disponibles, mais de la demande émise par la personne âgée, fonction de l'appréciation subjective de ses besoins sous contrainte de revenus. Ainsi, il n'est pas neutre que le mandataire soit apparu dans un contexte d'augmentation relative du revenu des personnes âgées. L'émergence du mandataire conduit également à des modifications substantielles sur la formation du prix final de la prestation payée par le bénéficiaire. Le mandataire cherche à diminuer les prix, relativement au prestataire, en externalisant une partie des coûts de production (coûts de structure) sur la personne âgée bénéficiaire des services et en profitant de la possibilité offerte aux particuliers-employeurs ayant besoin d'une tierce personne de bénéficier

[4] Une telle marchandisation des services apparaît également si l'on considère le recours à des services prestataires d'aide ménagère hors du cadre de régulation organisé par les prestations des caisses de retraite.

d'exonérations de cotisations sociales. Une partie des coûts de production est ainsi directement supportée par le client-employeur. D'autre part, dans le système tutélaire, le prix final dans les prestations d'aide ménagère des caisses de retraite dépend du revenu du bénéficiaire. Or, dans le cadre du mandataire, le prix final n'est plus seulement conditionné aux revenus du bénéficiaire, il dépend du salaire conventionnel en vigueur et des exonérations de cotisations dont bénéficie l'employeur, de la capacité éventuelle de négociation de l'intervenant pour son salaire ainsi que des tarifs pratiqués par l'association mandataire.

3.2. Financement de la dépendance et superposition de marché et de quasi-marché

L'essor du mandataire a été rendu possible par le positionnement de l'aide à domicile et des associations qui proposent ces services comme instrument de politique d'emploi. Ce positionnement de l'aide à domicile dans les politiques d'emploi s'est vu confirmé avec l'introduction de mesures de subventionnement de la demande visant à en favoriser l'essor, ainsi que celui d'autres services relevant des emplois familiaux, en particulier dès 1991 des réductions d'impôts à hauteur de 50 % des sommes engagées. Ces mesures de soutien à l'emploi seront réaffirmées en 2005 par le plan Borloo. Elles se cumulent avec des mesures dédiées à la prise en charge de la dépendance : la prestation spécifique dépendance (instaurée en 1997) puis l'allocation pour l'autonomie (APA en 2001). Ces subventionnements directs sont une réponse aux limitations induites par l'état de dépendance pour la réalisation des actes de la vie quotidienne (déplacements, hygiène, entretien du logement, etc.). Leur montant est déterminé à partir du revenu du bénéficiaire et de la traduction monétaire d'une évaluation en volume des besoins réalisée par un représentant des pouvoirs publics (équipes médico-sociales des conseils généraux). L'introduction de ces allocations dépendance permet une certaine autonomisation de la demande par rapport à la contrainte budgétaire *via* un transfert de la contrainte budgétaire de la personne âgée à l'État. Ainsi, chez les personnes âgées, le recours à des services d'aide à domicile suit une courbe en U en fonction du revenu. Les recours les plus forts se situent d'une part parmi les tranches aux revenus les plus faibles et d'autre part parmi celles aux revenus les plus élevés (Devetter et Rousseau, 2011). Les allocations d'autonomie sont donc bien caractéristiques de la première dimension que nous avons donnée au quasi-marché : elles financent des services sociaux, particulièrement pour les personnes les moins riches. Ce phénomène est renforcé et universalisé à partir du moment où l'on considère que le soutien public à la prise en charge à domicile de la dépendance se substitue à une prise en charge relevant du champ du soin, à domicile ou en établissement (Gallois, 2012). Cette forme de prise en charge serait financée par la branche Maladie de la sécurité sociale, qui alloue des

financements pour l'achat de services de soins de façon totalement indépendante du revenu du bénéficiaire.

Conclusion

Ce travail vise à lever une ambiguïté constatée entre marché et quasi-marché comme dispositifs institutionnels organisant l'allocation des ressources dans le secteur des services à la personne. À cet effet, nous avons cherché à préciser ce qui distingue le quasi-marché du marché et avons identifié trois dimensions constitutives du quasi-marché : la présence de prestataires en concurrence, l'existence de subventionnements publics et la nature sociale des services qu'il organise comme condition à la justification de l'intervention publique. À partir de cette redéfinition, nous avons recherché la présence de ces dimensions pour deux grands types de services à la personne : les services de *care* et les services de confort, ceux-ci se distinguant par une utilité essentiellement individuelle qui les rattache au marché alors que les services de *care* doivent être associés à des dispositifs de quasi-marché. Néanmoins, l'évolution de l'organisation des services d'aide à domicile, d'une régulation tutélaire à une régulation quasi marchande, est passée en premier lieu par l'introduction du marché, l'introduction d'allocations destinées à financer la prise en charge de la dépendance ayant eu lieu ultérieurement. Il en résulte une superposition de dispositifs de soutien au marché et de dispositifs quasi marchands pour les activités d'aide à domicile.

In fine, la construction des services à la personne organise une imbrication originale d'un élément de la protection sociale organisé par un quasi-marché, les services de soutien à domicile, au sein d'un marché plus vaste dont la puissance publique souhaite (depuis 1991) soutenir le décollage. Or, les mesures fiscales destinées à soutenir l'émergence du secteur des services à la personne n'ont pas vocation à être pérennes et leur remise en cause pourrait venir se répercuter sur l'organisation quasi marchande du *care* et *in fine* sur les possibilités d'accès aux services sociaux de *care*.

Bibliographie

Cahuc P. et Debonneuil M. (2004), *Productivité et emploi dans le tertiaire*, Paris, La Documentation française, coll. « Les rapports du Conseil d'analyse économique ».

Castel R. (1995)**,** *Les Métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.

Coriat B. et Weinstein O. (2004), « Institutions, échanges et marchés », *Revue d'économie industrielle*, n° 107, p. 37-62.

Defourny J., Henry A., Nassaut S. et Nyssens M. (2010), "Does the mission of providers matter on a quasi-market? The case of the Belgian 'service voucher scheme", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 81, n° 4, p. 583-610.

Devetter F.-X. et Rousseau S. (2011)**,** *Du balai : essai sur le ménage à domicile et le retour de la domesticité*, Paris, Raisons d'agir.

Devetter F.-X., Jany-Catrice F. et Ribault T. (2009), Les Services à la personne, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

Ericson R.E. et Ickes B.W. (2001), "A model of Russia's virtual economy", *Review of Economic Design*, vol. 6, n° 2, p. 185-214.

Flynn R. (1997), "Quasi-welfare, associationalism and the social division of citizenship", *Citizenship Studies*, vol. 1, n° 3, p. 335-350.

Fraser I. (1996), "Quasi-market and the provision of nature conservation in agri-environmental policy", *European Environment*, vol. 6, n° 3, p. 95-101.

Gallois F. (2012), « L'aide à domicile aux personnes âgées dépendantes au prisme du quasi-marché », document de travail, Séminaire d'économie politique de la santé (SÉPOSA), Paris, 16 mars.

Gardin L., Nyssens M. et Minguzzi P. (2010), « Les quasi-marchés dans l'aide à domicile : une mise en perspective européenne », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 81, n° 4, p. 509-536.

Gramain A. et Neuberg S. (2009), « Réagencements territoriaux et conduite des politiques sociales à l'échelle locale », *Travail et Emploi*, vol. 3, n° 119, p. 77-87.

Greener I. et Powell M. (2009), “The other Le Grand? Evaluating the other invisible hand in welfare services in England”, *Social Policy & Administration*, vol. 43, n° 6, p. 557-570.

Harrison M. (2006), “A Soviet quasi-market for inventions: Jet Propulsion, 1932-1946”, *in* Field A.J., Sundstrom W.A. et Clark G. (éd.), *Research in Economic History*, vol. 23, p. 1-59.

Jany-Catrice F. (2009), « Combien d’emplois dans les services à la personne ? », *Note de travail IDIES*, n° 6.

Le Grand J. (1991), “Quasi-markets and social policy”, *The Economic Journal*, vol. 101, n° 408, p. 1256-1267.

Le Grand J. (1999), “Competition, cooperation, or control? Tales from the British National Health Service”, *Health Affairs*, vol. 18, n° 3, p. 27-39.

McMaster R. (2002), “The analysis of welfare state reform: why the quasi-markets narrative is descriptively inadequate and misleading”, *Journal of Economic Issues*, vol. 36, n° 3, p. 769-794.

Mays N., Mulligan J.A. et Goodwin N. (2000), “The British quasi-market in health care: a balance sheet of the evidence”, *Journal of Health Services Research and Policy*, vol. 5, n° 1, p. 49-58.

Merrien F.-X. (1999), « La nouvelle gestion publique : un concept mythique », *Lien social et Politiques*, n° 41, p. 95-103.

Plassard J.-M. et Thanh N.T.T. (2009), « Liberté de choix des élèves et concurrence des établissements : un survey de l’analyse du pilotage des systèmes éducatifs par les quasi-marchés », *Revue d’économie industrielle*, vol. 126, n° 2, p. 99-130.

Powell M. (2003), “Quasi-markets in British health policy: a longue durée perspective”, *Social Policy & Administration*, vol. 37, n° 7, p. 725-741.

Price C. (2007), “Sustainable forest management, pecuniary externalities and invisible stakeholders”, *Forest Policy and Economics*, vol. 9, n° 7, p. 751-762.

Villez A. (dir.) (1989), *L’Aide à domicile aux personnes âgées. Les associations face aux nouveaux dispositifs d’aide à domicile*, rapport pour le ministère des Affaires sociales, Paris, UNIOPSS.

Williamson O.E. (1975)**,** *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.

Annexe 1 – Méthodologie de la revue de littérature

Le corpus a été constitué en interrogeant les bases de données scientifiques JSTOR, Wiley Online Library, ScienceDirect, Scopus, Cairn et Persée à partir des mots clés « quasi-marché » et « quasi-market ». La recherche est effectuée dans les titres, mots-clés et résumés (texte intégral pour Cairn, Persée et JSTOR). Elle est limitée, autant que possible, aux articles parus dans des revues de sciences économiques.

Au total, 643 articles ont été identifiés, correspondant à 600 articles après dédoublonnage. 302 articles ont été exclus au vu des résumés car ils ne correspondaient pas à notre recherche (*e.g.* présence des termes « quasi » et « marché » et non de « quasi-marché ») et 158 car ils ne relevaient ni d'une revue de sciences économiques ni d'une revue pluridisciplinaire. Une seconde sélection a été opérée à partir du résumé (et du texte complet) : 27 articles ont été exclus car hors sujet, 13 car ils ne traitaient pas de questions socio-économiques et 6 autres duplicatas ont été trouvés. Au final, nous avons donc retenu 94 articles.

Pour savoir ce qu'est un quasi-marché, nous les avons classés en deux catégories : une catégorie correspondant aux articles à dominante empirique (N = 64), c'est-à-dire dédiés à l'analyse d'un secteur organisé en quasi-marché, la seconde à ceux à dominante théorique (N = 30). À partir des articles classés comme empiriques, nous avons identifié dans quels secteurs et pays on trouve des quasi-marchés (cf. Annexe 2). Les articles à dominante théorique servent à pointer les enjeux de cette forme d'organisation et comment elle est analysée.

Annexe 2 – Quasi-marchés répertoriés dans la littérature « empirique »

	Secteur		
Pays	**Santé, soins communautaires**	**Éducation**	**Autres**
Australie	1	1	
Belgique			1
Canada	1		
France	1		1
Allemagne	1		1
Grèce			1
Comparaisons internationales	8	1	8
Irlande	2		
Italie	2		
Pays-Bas			1
Pologne	1		1
Russie, URSS			4
Suède	1		
Royaume-Uni	17	4	4
Ouzbékistan			1
TOTAL	**35**	**6**	**23**

Lecture : dans ce que nous avons retenu comme littérature empirique, un article traite de l'éducation comme quasi-marché en Australie.

L'intensification et le temps de travail d'aide à domicile : quelles conséquences sur le risque d'épuisement professionnel ?

Djamel MESSAOUDI[1], Nicolas FARVAQUE[2]

Résumé

Plusieurs travaux consacrés à l'aide à domicile ont montré que l'emploi dans ce secteur cumule une précarité salariale et des conditions de travail difficiles. Ce constat est confirmé par l'enquête menée par la DREES en 2008 auprès des intervenants au domicile de personnes fragiles. Cette enquête montre également qu'une partie des salariés prêts à augmenter leur offre de travail doivent faire face à de multiples contraintes, notamment une forte disponibilité temporelle, une intensité des rythmes de travail et des pénibilités physiques. En suivant l'analyse par le modèle de Karasek, cet article tente d'identifier le lien complexe entre ces contraintes et le risque d'épuisement professionnel. La comparaison entre les différents modes d'intervention permet de mettre en lumière les apports et les limites de l'organisation du travail dans la régulation de ce risque.

Abstract

Several studies on home care have shown that jobs in this sector combine salary insecurity and difficult work conditions. This assessment is confirmed by the study conducted by the DREES in 2008 on carers working with fragile people. This study also shows that some employees wishing to increase their work offer have to face several constraints, especially a high temporal availability, intense work rhythms, and physical strenuousness. Following Karasek's model's analysis, this article tries to identify the complex link between these constraints and job strain. The comparison between the various modes of intervention enables to shed some light on

[1] Chercheur, ORSEU (Cabinet de conseil en relations sociales), Laboratoire CLERSE (université de Lille 1), d.messaoudi@orseu.com.

[2] Directeur du pôle Études et recherche, ORSEU (Cabinet de conseil en relations sociales), Laboratoire CLERSE (université Lille 1), n.farvaque@orseu.com.

the advantages and on the drawbacks of work organization in the moderation of this risk.

Introduction

Plusieurs travaux sur la qualité de l'emploi de l'aide à domicile ont montré que cette profession cumule à la fois une précarité professionnelle et une dégradation des conditions de travail (Avril, 2003 et 2006 ; Dussuet, 2005, 2007 et 2008 ; Devetter et *al*., 2008 ; Clozel, 2008 ; Lefebvre, 2009). Dans cet article[3], nous examinerons cette problématique à partir de l'enquête menée par la DREES en 2008 auprès des intervenants au domicile des personnes fragiles (IAD par la suite, cf. encadré 1). Nous partons du constat selon lequel l'offre de travail est gouvernée par deux forces opposées : d'une part, l'indexation de la rémunération mensuelle sur le temps de travail contraint les salariés à augmenter leur offre de travail pour atteindre un revenu décent ; d'autre part, la dégradation des conditions de travail, notamment la pénibilité et l'épuisement professionnel, limitent cette offre, sauf à en accepter les effets négatifs sur la santé (pour autant que les salariés en ont conscience, ce qui est une vraie question). Atteindre un temps de travail élevé est ainsi une aspiration conditionnée par un arbitrage entre revenu et conditions de travail.

À partir de ce constat, nous essayerons d'examiner dans cet article les mécanismes par lesquels se créent les contraintes liées à l'activité exercée et au temps de travail. Quelles sont les conséquences d'une augmentation du temps de travail (offre de travail) sur les conditions de travail ? L'enquête IAD montre que plusieurs contraintes (temporelles, physiques et psychiques) se cumulent quand cette offre progresse. L'intensité du travail est l'une de ces contraintes induites par une organisation spécifique du travail (Bartoli, 2001; Molinié et Volkoff, 2000 ; Gollac, 2005). La volonté d'exercer davantage d'heures conduit-elle systématiquement à l'intensification du travail ? Cette intensité a-t-elle un effet direct sur le risque d'épuisement professionnel ?

L'enquête IAD montre qu'une partie des salariés arrivent à atteindre un temps de travail conséquent tout en maîtrisant les exigences liées à l'intensification de l'activité. Sachant que l'aide à domicile est un travail fortement difficile, physiquement et émotionnellement (Angeloff, 2003 ; Avril, 2006), quelles sont les ressources apportées au salarié pour faire face aux exigences de son activité ? En nous appuyant sur le modèle de Karasek (1979) permettant d'analyser l'équilibre entre les ressources mobilisables par le salarié et les exigences que demande son

[3] Cet article reprend une grande partie de l'analyse menée sur les résultats de l'enquête IAD, qui a fait l'objet d'un rapport pour la DREES à paraître en 2012 (Messaoudi, Farvaque et Lefebvre, 2012).

activité, nous essayerons d'identifier les populations exposées au risque d'épuisement professionnel. Ce modèle identifie le possible déséquilibre existant entre, d'un côté, les exigences et contraintes du travail et, de l'autre, les marges de manœuvre ou latitudes décisionnelles dont dispose le salarié pour y faire face (Guignon *et al.*, 2008). Dans cet article, nous identifierons les facteurs de risque d'épuisement professionnel dans l'aide à domicile aux personnes fragiles en général et les différences existant entre les trois modes d'intervention : prestataire, direct et mandataire ou mixte.

Encadré 1 – L'enquête IAD (2008) de la DREES auprès des intervenants au domicile des personnes fragiles

Le champ de l'enquête couvre l'ensemble des modes d'emploi : prestataire, emploi direct et mode mandataire ou mixte (c'est-à-dire association de diverses formes d'emploi). L'enquête poursuit l'objectif principal de connaître les caractéristiques socioprofessionnelles des salariés et leurs conditions de travail.

Si le champ de l'enquête couvre une partie importante des services à la personne, elle se limite en revanche aux intervenants auprès des personnes fragiles : personnes âgées, handicapées ou nécessitant de l'aide pour les actes de la vie quotidienne. L'échantillon de cette enquête est composé de 2 587 intervenants interrogés représentatifs de l'ensemble du secteur de l'aide à domicile aux personnes fragiles, soit 515 370 intervenants (Marquier, 2010a). Parmi eux, 37 % travaillent en mode prestataire, 23,5 % en mode direct et 39,5 % en mode mandataire ou mixte. L'âge moyen est de 44,9 ans et l'ancienneté moyenne dans le métier est de 9,2 ans. 30,2 % déclarent travailler à temps plein (le temps de travail moyen est de 26,1 heures pendant une semaine de référence). Presque 80 % des intervenants ont un niveau inférieur au BEP (niveau secondaire 2e cycle court) et deux tiers ne disposent d'aucun diplôme en lien avec le métier de l'aide à domicile. En moyenne, le salaire net mensuel est de 832 euros (1 190 euros en moyenne pour les intervenants à temps plein et 717 euros pour ceux qui sont à temps partiel).

L'exploitation des données de cette enquête a donné lieu à deux rapports qui interrogent plus spécifiquement le temps de travail (Devetter et Barrois, 2012), les conditions de travail (Messaoudi, Farvaque et Lefebvre, 2012).

Les données sur les emplois du temps des salariés retracent les plannings des interventions au cours d'une journée de référence. L'analyse s'appuie sur ces données journalières croisées avec les caractéristiques personnelles et professionnelles des salariés. Concernant les conditions de travail, les données sont relatives aux caractéristiques de l'activité, aux contraintes de travail et au risque d'épuisement professionnel mesuré par le modèle de Karasek.

1. L'hétérogénéité des situations de travail dans l'aide à domicile

Les conditions de travail, notamment le temps travaillé et son intensité, sont en général déterminées par l'organisation du travail (Bartoli, 2000 ; Molinié et Volkoff, 2000 ; Gollac, 2005), qui est elle-même configurée par la réaction de l'entreprise à son environnement extérieur. L'aide à domicile n'échappe pas à cette règle. La régulation publique ou la concurrence, par exemple, induisent des contraintes externes qui se répercutent sur l'organisation du travail, donc sur les conditions de travail (Doniol-Shaw, Lada et Dussuet, 2007 ; Dussuet, 2007 ; Puissant, 2010). L'engagement professionnel du salarié en est aussi un facteur important. En effet, la disponibilité des salariés à augmenter leur temps de travail et l'engagement dans un processus de qualification déterminent les caractéristiques de l'emploi occupé.

Le premier constat de l'enquête IDA est de relever finement les différences selon les modes d'intervention (prestataire, direct et mandataire ou mixte). Plus de la moitié des salariés en mode prestataire sont diplômés du secteur sanitaire ou social contre seulement 15 % des salariés en mode direct (tableau 1). Le temps de travail et la nature de l'activité exercée sont également des caractéristiques qui différencient ces deux modes : les salariés du mode prestataire travaillent en moyenne 28,3 heures par semaine, dont un tiers sont consacrées aux ADL[4], alors que le temps de travail dans le mode direct est de 19,7 heures et que 38,7 % des salariés ne font que de l'aide au ménage (emploi sans ADL). Un salarié sur deux dans le mode direct intervient auprès d'une seule personne par semaine. Les salariés aident en moyenne huit personnes par semaine dans le mode prestataire et six personnes dans le mode mixte ou mandataire.

[4] *Activities of Daily Living*, ou ADL, qui regroupent l'aide à l'habillage, l'aide pour aller aux toilettes, l'aide pour faire la toilette et assurer l'hygiène, l'aide à la prise des repas, l'aide aux déplacements dans le logement et l'aide au coucher ou au lever du lit (Katz *et al.*, 1963, cité par Marquier, 2010b).

Tableau 1 – Caractéristiques des salariés de l'aide à domicile selon les modes d'intervention

	Prestataire *exclusivement*	Direct *exclusivement*	Mandataire ou mixte	Ensemble
% de salariés	37 %	24 %	40 %	100 %
Âge moyen	43,2 ans	47,4 ans	45 ans	44,9 ans
Ancienneté moyenne	9,3 ans	9,1 ans	9,1 ans	9,2 ans
Diplômés du secteur sanitaire et social	52 %	15 %	39 %	38 %
Travail à temps plein	37 %	17 %	32 %	30 %
Nombre d'heures de travail par semaine de référence	28,3	19,7	27,8	26,1
Nombre de jours travaillés pendant la semaine	5,1	4,4	5,1	5,0
Nombre de personnes aidées par semaine	8,3	3,1	6,9	6,5
Intervenants s'occupant d'une seule personne	3 %	50 %	16 %	19 %
Part des ADL* dans l'activité globale du salarié	34 %	22 %	34 %	31 %
Part des salariés n'effectuant jamais d'ADL*	13 %	39 %	17 %	20 %

* ADL : actes essentiels de la vie quotidienne (aide à la toilette, habillage, prise de repas, lever-coucher, etc.).
Source : enquête DREES auprès des intervenants au domicile des personnes fragilisées, 2008.

Dans les modes mandataire ou mixte, nous retrouvons les mêmes caractéristiques des emplois qu'en mode prestataire en ce qui concerne le temps de travail, la proportion des ADL ou le niveau de qualification. En effet, une grande majorité des intervenants en mode mandataire ou mixte sont des salariés de prestataires qui complètent leur activité chez les particuliers-employeurs en mode mandataire.

1.1. Est-il possible d'atteindre un temps plein dans l'aide à domicile ?

Alors que dans plusieurs métiers, l'évolution du revenu dépend du temps de travail et de la politique salariale de l'entreprise, dans l'aide à domicile, en revanche, elle est quasi exclusivement indexée sur le temps travaillé. Toute augmentation de la rémunération doit se faire par une offre supplémentaire de travail.

Malgré plusieurs contraintes structurelles de l'activité de l'aide à domicile, l'enquête montre que le temps plein est possible : un quart des salariés interrogés ont

travaillé 35 heures ou plus pendant une semaine de référence (tableau 2) et plus de 35 % ont travaillé plus de 30 heures. C'est dans le mode mandataire et chez les salariés diplômés que la proportion du temps plein est la plus élevée (30 et 36 %).

Tableau 2 – Répartition du temps de travail (en %)

		< 15 h	[15 à 25 h[	[25 à 35 h[	35 h et plus	Total
Mode	Prestataire exclusivement	8 %	24 %	41 %	27 %	100 %
	Direct exclusivement	45 %	27 %	15 %	14 %	100 %
	Mandataire ou mixte	15 %	24 %	31 %	30 %	100 %
Diplôme	DEAVS	7 %	13 %	44 %	36 %	100 %
	Autre diplôme	14 %	27 %	30 %	30 %	100 %
	Pas de diplôme	2 %	28 %	27 %	20 %	100 %
Poids des ADL	Pas d'ADL	43 %	32 %	17 %	9 %	100 %
	ADL < 30 %	16 %	28 %	38 %	18 %	100 %
	ADL > 30 %	12 %	20 %	33 %	34 %	100 %
Veut travailler plus ?	OUI	51 %	45 %	36 %	25 %	38 %
	NON	49 %	55 %	64 %	75 %	62 %
Total		19 %	25 %	31 %	25 %	100 %

Source : enquête DREES auprès des intervenants au domicile des personnes fragilisées, 2008.

Ces temps élevés cohabitent avec des temps courts (11 % travaillent moins de 10 heures par semaine). Par ailleurs, une partie importante des salariés peinent à atteindre le temps complet malgré leur souhait de travailler davantage d'heures.

En effet, il existe des contraintes personnelles (liées à la santé ou à la famille) ou organisationnelles qui limitent l'augmentation du temps de travail. C'est le cas quand le temps de trajet entre les domiciles est important, ce qui réduit le temps disponible durant la journée au travail à domicile *stricto sensu*. À partir d'un certain volume d'heures travaillées cumulées dans la journée, il est difficile d'augmenter ce temps, sauf à étendre l'amplitude de la journée de travail. Selon nos estimations, un temps plein correspond à environ 26 heures d'interventions (Devetter, Messaoudi et Farvaque, 2012). L'enquête montre que ceux qui atteignent ce niveau d'activité ont le plus souvent des horaires de travail dépassant 10 heures, ce qui implique des contraintes de conciliation entre vie professionnelle et vie privée : près d'un salarié sur deux ayant atteint un temps plein affirme que cette activité impacte sa vie privée, et un sur cinq parmi eux affirme être confronté d'une façon permanente à cette contrainte.

Une autre contrainte liée à la structure temporelle de la demande[5] réduit également la possibilité d'atteindre le temps plein. En effet, les interventions sont souvent concentrées sur des plages horaires précises : entre 9 et 11 h le matin et entre 14 et 16 h l'après-midi. C'est pendant ces quatre heures d'intervalle que la grande partie de l'activité de l'aide à domicile est effectuée : 70 % des intervenants travaillent entre 9 et 11 h et plus de 50 % entre 14 et 16 h. Les interventions pendant le week-end, notamment le dimanche, se font en grande partie entre 8 et 11 h et entre 18 et 20 h (Devetter et Barrois, 2012).

La concentration des interventions sur des créneaux horaires aussi réduits oblige les intervenants souhaitant travailler davantage à étendre leur journée de travail ou leur semaine de travail. Toutefois, l'extension de la journée de travail se traduit par une fragmentation des horaires (existence de temps de battement entre les interventions et cumul des trajets entre les interventions).

Comme le montre le tableau 3, la fragmentation du temps de travail est croissante avec l'amplitude des journées. Plus le salarié augmente son temps de travail, plus sa journée est étendue, plus il subit des temps non travaillés et souvent non rémunérés[6]. L'offre de travail est ainsi conditionnée par l'acceptation de cette fragmentation des temps et de la non-rémunération du temps non travaillé.

Tableau 3 – La durée de travail et le temps de travail

Amplitude de la journée	% de salariés	Amplitude moyenne	Temps d'intervention par jour	Temps de non-travail (trajets + temps de battement)
Très courte (moins de 3 h)	18,4 %	2,2 h	2,1 h	6 min
Courte (3 à 7 h)	23,4 %	4,9 h	4,1 h	48 min
Moyenne (7 à 10 h)	36,1 %	8,7 h	6,4 h	2 h et 18 min
Longue (plus de 10 h)	22,2 %	11,4 h	6,8 h	4 h et 36 min
Tous	100 %	7,1 h	5,1 h	2 h

Lecture : 18,4 % des IAD ont une journée de travail de moins de 3 heures d'amplitude. En moyenne, ces salariés ont réalisé 2,2 heures d'intervention.
Source : enquête DREES auprès des intervenants au domicile des personnes fragilisées, 2008.

[5] Autrement dit, la répartition des interventions demandées par les usagers selon les horaires de la journée.

[6] Plus de 42 % affirment que leur temps de déplacement entre deux interventions n'est pas comptabilisé comme temps de travail.

1.2. Quelle intensité du travail dans l'aide à domicile ?

Une autre façon d'augmenter le temps de travail est d'augmenter le nombre d'interventions (nombre de personnes aidées) pendant les créneaux où la demande est la plus concentrée. Cela implique une intensité du travail qui se définit par le rythme de l'activité conjugué aux contraintes du travail et de l'organisation du travail (Bartoli, 2000 ; Molinié et Volkoff, 2000). La notion d'intensité que nous utilisons ici renvoie à la quantité de travail effectuée par jour travaillé. Elle évolue en fonction du nombre d'heures et de jours travaillés pendant la semaine.

Le tableau 4 montre cette intensité journalière exprimée par le rapport entre le temps de travail hors temps de trajet et le nombre de jours travaillés. Nous proposons de qualifier les niveaux d'intensité en fonction du nombre d'heures travaillées par jour – en particulier « élevé » ou « très élevé » au-delà de 5 heures quotidiennes d'intervention.

Tableau 4 – Intensité du travail journalier (en %)

Intensité du travail (nombre d'heures/jour)	Niveaux d'intensité	Temps de travail hebdomadaire moyen*	Nombre de personnes aidées par semaine	% de salariés
Moins de 3 heures	Faible	9 h	2,6	15,7 %
3 à moins de 5 heures	Moyenne	19,1 h	6,0	30,8 %
5 à moins de 7 heures	Élevée	30,7 h	8,8	35,0 %
7 heures et plus	Très élevée	40,5h	7,3	18,4 %
Total		26,1 h	6,5	100,0 %

* : les salariés ayant travaillé moins de 3 heures par jour travaillé ont effectué 9 heures d'intervention en moyenne par semaine.
Source : enquête DREES auprès des intervenants au domicile des personnes fragilisées, 2008.

On constate que l'intensité du travail progresse avec le nombre de personnes aidées[7]. Cette corrélation explique finalement que l'augmentation du temps de travail s'obtient en général par l'augmentation du nombre d'interventions. Cela appelle deux remarques : 1) la fréquence des interventions pendant une journée rallonge les temps de trajet et souvent l'amplitude journalière ; 2) elle accroît la probabilité d'avoir des interventions difficiles[8] (personnes très fragiles, domiciles insalubres, exigus, etc.). Ces aspects qualitatifs du travail se retrouvent aussi, mais indirectement, dans la notion de l'intensité telle que nous l'avons définie.

[7] On observe par ailleurs que les salariés à très forte intensité de travail aident moins de personnes comparativement à ceux dont l'intensité de travail est élevée. En effet, 23 % des intervenants ayant une très forte intensité de travail journalière aident une seule personne contre 6 % des salariés qui ont une intensité élevée

[8] Nous observons une forte corrélation entre la pénibilité ressentie et le nombre de personnes aidées.

Dans le mode prestataire, 70 % des salariés ont une intensité élevée ou très élevée contre 60 % dans le mode mandataire et 30 % dans le mode direct. Ainsi, le mode où le temps de travail est le plus important (le mode prestataire) est aussi celui où l'activité des salariés est la plus intense.

2. Le risque d'épuisement (*job strain*) professionnel dans l'aide à domicile

L'enquête permet de tester le modèle de Karasek (encadré 2) permettant d'identifier les populations exposées au risque d'épuisement professionnel. Ce modèle repose sur la notion d'équilibre entre la demande psychologique (quantité de travail, contraintes temporelles, etc.) et la latitude décisionnelle (possibilité de prendre des décisions, d'avoir les moyens pour réaliser son travail, etc.). Une situation marquée par un déséquilibre entre les deux dimensions expose les salariés à un risque de stress et, à plus long terme, à des troubles de santé.

Il est important de noter ici que le risque d'épuisement professionnel au sens de ce modèle est un risque relatif car il est mesuré relativement à la situation médiane de l'échantillon : une situation est qualifiée de « risque d'épuisement » quand la demande psychologique est supérieure à la médiane de l'échantillon et la latitude décisionnelle inférieure à la médiane.

Encadré 2 – Le questionnaire de Karasek et les formules de calcul des scores

Le questionnaire de Karasek évalue deux dimensions de l'environnement psychosocial au travail : la demande psychologique et la latitude décisionnelle. Il comporte dix-huit questions : neuf pour la demande psychologique et neuf pour la latitude décisionnelle. Les réponses proposées sont : « Pas du tout d'accord », « Pas d'accord », « D'accord », « Tout à fait d'accord », ce qui permet de les coter de 1 à 4 et de calculer un score pour chacune des deux dimensions.

L'axe « Demande psychologique » regroupe trois sous-axes :

Quantité, rapidité

Q10 – Mon travail me demande de travailler très vite

Q12 – On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive

Q13 – Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail

Complexité, – intensité

Q14 – Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes

Q11 – Mon travail me demande de travailler intensément

Q15 – Mon travail demande de longues périodes de concentration intense

Morcellement, prévisibilité

Q16 – Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard

Q17 – Mon travail est très bousculé

Q18 – Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail

Le score de demande psychologique est donné par la formule :

$$Q10 + Q11 + Q12 + (5 - Q13) + Q14 + Q15 + Q16 + Q17 + Q18$$

L'axe « Latitude décisionnelle » regroupe trois sous-axes :

Latitude ou marges de manœuvre

Q4 – Mon travail me permet de prendre souvent des décisions moi-même

Q6 – Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail

Q8 – J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail

Utilisation actuelle des compétences

Q2 – Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives

Q5 – Mon travail demande un haut niveau de compétences

Q7 – Dans mon travail, j'ai des activités variées

Développement des compétences

Q1 – Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles

Q3 – Mon travail me demande d'être créatif

Q9 – J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles

Le score de latitude décisionnelle est donné par la formule :

$$4 * (Q4) + 4 * (5 - Q6) + 4 * (Q8) + 2 * (5 - Q2) + 2 * (Q5) + 2 * (Q7) + 2 * (Q1) + 2 * (Q3) + 2 * (Q9)$$

Le *job strain* ou « tension au travail » est la combinaison faible latitude/forte demande. Dans l'enquête, si le score de demande psychologique est supérieur à 19 et le score de latitude décisionnelle inférieur à 68 (médianes de l'échantillon), le salarié est dans le cadran « tendu », et donc considéré en situation de risque d'épuisement professionnel.

Source : Guignon et *al.* (2008).

2.1. Le *job strain* est plus important dans le mode prestataire

Selon ce modèle, 32 % des salariés sont exposés au risque d'épuisement professionnel (tableau 5) dans le sens où, comparativement à la médiane de l'échantillon, ces salariés ont une faible latitude décisionnelle et une forte demande psychologique.

Tableau 5 – La classification des salariés selon le modèle de Karasek

Catégorie au sens de Karasek	Demande psychologique	Latitude décisionnelle	Prestataire	Direct	Mixte	Ensemble
Actifs	+	+	34 %	14 %	28 %	27 %
Détendus	–	+	16 %	23 %	18 %	18 %
Passifs	–	–	14 %	43 %	21 %	23 %
Tendus	+	–	37 %	21 %	34 %	32 %
Total			100 %	100 %	100 %	100 %

Les signes + et – représentent l'écart par rapport à la médiane : les salariés dits « actifs » ont une demande psychologique et une latitude décisionnelle supérieures à la médiane de l'échantillon.
Lecture : 34 % des salariés en prestataire associent une demande psychologique supérieure à la médiane des aides à domicile et une latitude décisionnelle supérieure à la médiane. Ils sont caractérisés comme « actifs » dans le modèle de Karasek.
Source : enquête DREES auprès des intervenants au domicile des personnes fragilisées, 2008.

Les salariés en mode direct sont en grande partie (43 %) des passifs au sens de Karasek alors que les salariés en mode prestataire sont en majorité des actifs ou des tendus (respectivement 34 et 37 %). Le mode mixte se caractérise aussi par la prédominance de ces deux situations de travail mais dans des proportions légèrement moindres. L'épuisement professionnel concerne ainsi une grande partie des salariés en emploi prestataire ou mandataire (37 et 34 % respectivement).

Ces différences selon les modes d'intervention s'expliquent principalement par une demande psychologique plus forte dans les modes prestataire et mixte comparativement au mode direct. En ce qui concerne la latitude décisionnelle, les différences entre les modes sont faibles, ce qui ne signifie pas une convergence vers une norme. En effet, les salariés du mode direct semblent bénéficier dans leur travail de marges de manœuvre relativement plus importantes alors que les salariés en mode prestataire ou mixte disposent d'un niveau de qualification plus élevé leur permettant de maîtriser les éventuelles contraintes professionnelles. Cela confirme les hypothèses avancées dans plusieurs études selon lesquelles les salariés en emploi direct ont une relative autonomie dans le choix des horaires d'intervention, des lieux de travail et des personnes à aider. À l'opposé, les salariés en mode prestataire disposent d'un avantage en termes de qualification et de distance vis-à-vis de l'aide

apportée (Avril, 2008), ce qui est une forme de protection contre la pression psychologique.

2.2. L'intensité du travail et le temps de travail ne semblent pas influencer le risque d'épuisement professionnel

Le risque de *job strain* est progressif avec l'intensité du travail mais diminue sensiblement chez les salariés ayant une intensité très élevée (tableau 6).

Tableau 6 – Le risque d'épuisement selon le temps de travail et le niveau d'intensité du travail

		Actifs	Détendus	Passifs	Tendus	Total
Intensité du travail (nombre d'heures/ jour)	Faible (< 3 h)	13 %	19 %	41 %	27 %	100 %
	Moyenne (3 à 5 h)	22 %	19 %	27 %	33 %	100 %
	Élevée (5 à 7 h)	34 %	17 %	14 %	35 %	100 %
	Très élevée (7 h et plus)	39 %	21 %	14 %	26 %	100 %
Temps de travail	Moins de 10 h	12 %	20 %	44 %	24 %	100 %
	10 à moins de 20 h	17 %	20 %	29 %	34 %	100 %
	20 à moins de 35 h	30 %	17 %	20 %	33 %	100 %
	35 h et plus	36 %	20 %	14 %	31 %	100 %
Total		27 %	18 %	23 %	32 %	100 %

Lecture : 13,3 % des salariés ayant une faible intensité de travail sont des salariés dits « actifs » au sens de Karasek.
Source : enquête DREES auprès des intervenants au domicile des personnes fragilisées, 2008.

Ce constat est le même concernant le temps de travail. La proportion du *job strain* est plus importante chez les intervenants qui travaillent entre 10 et 20 heures par semaine (34 %) que chez ceux qui travaillent plus de 35 heures (30 %).

L'enquête révèle ainsi un aspect fondamental des conditions de travail de l'aide à domicile, notamment en ce qui concerne la prévention des risques psychosociaux : l'épuisement professionnel peut toucher les salariés quel que soit leur temps de travail même s'ils effectuent peu d'heures par semaine. En fait, le temps de travail et son intensité peuvent être des facteurs de risque s'ils ne sont pas accompagnés dans les mêmes proportions par des ressources professionnelles et organisationnelles mobilisables immédiatement par le salarié. Les différences peuvent s'expliquer aussi par des caractéristiques individuelles comme l'âge ou la situation familiale mais également par la nature des interventions effectuées.

2.3. Le rôle ambigu du diplôme

La proportion de salariés diplômés du secteur sanitaire ou social exposés au risque d'épuisement professionnel est plus élevée comparativement aux salariés non diplômés de ce secteur (33 % contre 31 %) (tableau 7). Mais parmi ces diplômés, le risque d'épuisement professionnel des titulaires d'un DEAVS (Diplôme d'État d'auxiliaire de vie sociale) est moindre et rejoint celui des non-diplômés du secteur.

Tableau 7 – Les catégories de Karasek selon le type de diplôme (en %)

	Actifs	Détendus	Passifs	Tendus	Ensemble
Avec diplôme sanitaire ou social	38 %	15 %	14 %	33 %	100 %
dont DEAVS	41 %	15 %	13 %	31 %	100 %
dont autre diplôme sanitaire ou social	33 %	16 %	16 %	36 %	100 %
Sans diplôme sanitaire ou social	20 %	20 %	29 %	31 %	100 %
Ensemble	27 %	18 %	23 %	32 %	100 %

Lecture : 37,6 % des salariés titulaires d'un diplôme sanitaire ou social sont des actifs au sens de Karasek, 15,3 % sont des détendus, 14,1 % des passifs et 33 % des tendus.
Source : enquête DREES auprès des intervenants au domicile des personnes fragilisées, 2008.

Dans le même temps, la proportion d'« actifs » (exigences et latitude décisionnelle élevées) est substantiellement plus élevée chez les diplômés que chez les non-diplômés (38 % contre 20 %). Le diplôme joue donc un rôle ambigu dans la régulation des exigences de travail. Pour certains salariés, les « actifs » en l'occurrence, le diplôme accroît les ressources par rapport aux exigences du travail. Pour les salariés dits « tendus », le diplôme accroît certes ces ressources, mais dans une proportion moins importante que les exigences. Il s'agit de salariés qualifiés mais qui restent confrontés à des contraintes éprouvantes dans leur travail quotidien. Par rapport aux autres diplômes, le DEAVS semble fournir plus d'armes pour faire face aux exigences professionnelles : 41 % sont classés parmi les « actifs » et 31 % parmi les « tendus », alors que 33 % des autres diplômés du secteur sanitaire ou social sont parmi les « actifs » et 36 % parmi les « tendus ».

Les jeunes sont plus nombreux à être exposés à ce risque malgré la plus grande proportion de diplômés parmi eux : 37 % des moins de 35 ans sont « tendus ». Ils sont également plus nombreux à se situer parmi les aides à domicile « actifs », c'est-à-dire disposant d'une latitude décisionnelle plus élevée (34 %). L'ancienneté semble jouer un rôle plus ambigu dans le classement des aides à domicile : s'il y a, en moyenne, relativement plus d'« actifs » parmi les salariés les plus anciens et moins parmi les plus récents, on ne discerne pas de réelle tendance chez les « tendus ».

2.4. La pénibilité du travail croît avec le temps de travail et la qualification

Comme nous l'avons montré plus haut, le temps de travail implique une forte intensité du travail et des contraintes temporelles, notamment en ce qui concerne la conciliation vie privée et vie professionnelle. L'enquête IAD montre également que la hausse du temps travaillé fait progresser la pénibilité ressentie[9] (Messaoudi, Farvaque et Lefebvre, 2012). La pénibilité est ainsi associée au nombre d'heures d'intervention, au rythme d'exécution de ces interventions et, surtout, à la nature de celles-ci. En effet, l'augmentation du temps de travail implique en général l'augmentation du nombre d'interventions, donc de l'intensité du travail, et accroît la probabilité d'effectuer des interventions pénibles (personnes très fragilisées et domiciles insalubres ou inadaptés aux personnes fragilisées).

Tableau 8 – Le niveau de pénibilité ressentie selon l'intensité et le temps de travail

		Pénibilité faible	Pénibilité moyenne	Pénibilité élevée	Total
Niveau d'intensité du travail	Faible	64 %	21 %	15 %	100 %
	Moyenne	35 %	31 %	34 %	100 %
	Élevée	21 %	36 %	43 %	100 %
	Très élevée	26 %	33 %	41 %	100 %
Temps de travail par semaine	< 10 h	68 %	19 %	13 %	100 %
	[10 à 20 h[	46 %	26 %	28 %	100 %
	[20 à 35 h[	27 %	35 %	39 %	100 %
	35 h et plus	23 %	35 %	43 %	100 %
Ensemble		34,0	34 %	31 %	35 %

Source : enquête DREES auprès des intervenants au domicile des personnes fragilisées, 2008.

Plus de 41 % des salariés ayant une intensité élevée ou très élevée ressentent une pénibilité élevée dans leur travail (tableau 8). Les salariés ayant un temps plein ou proche sont plus de 39 % à avoir ressenti ce niveau de pénibilité.

Si l'effet de l'intensité du travail sur le risque d'épuisement professionnel est ambigu, cet effet sur la pénibilité ressentie semble être plus évident. C'est au sein du mode prestataire et chez les salariés qualifiés que ce sentiment de pénibilité est le plus important. En effet, la professionnalisation engagée par les structures

[9] L'enquête propose aux salariés d'évaluer trois dimensions de la pénibilité (Messaoudi Farvaque et Lefebvre, 2012) : pénibilité physique (position debout longue, déplacement des personnes aidées, efforts physiques), pénibilité liée à l'environnement du travail (insalubrité des domiciles, exiguïté des lieux, présence d'animaux domestiques) et pénibilité liée à l'état de santé de la personne aidée (détérioration mentale, physique, et aide aux personnes en fin de vie).

prestataires implique une élévation des qualifications et par conséquent la prise en charge de plus en plus importante de personnes à grande fragilité sociale et sanitaire. Ces salariés qualifiés ont donc la possibilité d'augmenter leur temps de travail sous forme d'une succession de plusieurs interventions pendant des créneaux horaires souvent réduits, ce qui implique une intensité du travail.

Contrairement aux salariés en mode direct qui, en théorie, ont la possibilité de choisir les domiciles où ils interviennent, les salariés de prestataires liés par la relation de subordination avec leurs employeurs ne peuvent pas refuser les interventions jugées pénibles. En revanche, certains salariés anciens dans le métier ont réussi à construire une activité autour des interventions moins contraignantes.

Pour comprendre la relation entre le temps de travail et l'épuisement professionnel, il convient donc d'y inclure la pénibilité des interventions. Un salarié qui intervient pour quelques heures par semaine auprès de personnes en grande fragilité sanitaire ou dans des domiciles insalubres serait plus sensible au risque d'épuisement comparativement à un salarié à temps plein dont les interventions sont moins pénibles.

Chez les salariés exposés à un niveau élevé de la pénibilité, 51 % de ceux qui travaillent moins de 10 heures sont en *job strain* contre 36 % de ceux qui travaillent plus de 35 heures. Plus généralement, on constate une relation inverse entre le temps de travail et le risque d'épuisement professionnel au sein de cette population exposée à la pénibilité. Cette relation s'explique en grande partie par les différences de qualification : ceux qui accèdent à un temps de travail élevé sont en grande majorité des diplômés et le diplôme tend à réduire le risque d'épuisement professionnel, comme le montre l'analyse économétrique (tableau 9).

Tableau 9 – Probabilité du risque d'épuisement professionnel mesurée par le modèle logit

	Paramètres	Effet (odds ratio)	Significativité
	Constante		***
Mode	Prestataire	1,373	**
	Mandataire	1,310	*
	Direct	Réf.	
Pénibilité ressentie	Niveau élevé	2,025	***
	Niveau moyen	2,024	***
	Niveau faible	Réf.	
Interventions auprès des personnes	Fragiles et non fragiles	1,382	n.s.
	Fragiles exclusivement	1,380	n.s.
	Non fragiles	Réf.	
Âge	50 ans et plus	1,100	n.s.
	35 à moins de 45 ans	0,905	n.s.
	Moins de 35 ans	1,330	*
	45 à moins de 50 ans	Réf.	
Ancienneté	3 à moins de 8 ans	1,070	n.s.
	8 à moins de 15 ans	1,208	n.s.
	15 ans et plus	0,943	n.s.
	Moins de 3 ans	Réf.	
Nombre de personnes aidées	8 personnes ou plus	1,768	***
	4 à 7 personnes	1,551	***
	Moins de 4 personnes	Réf.	
Part ADL	Moins de 30 %	1,030	n.s.
	Supérieur à 30 %	1,066	n.s.
	Pas d'ADL	Réf.	
Diplôme	Autres diplômes	1,286	n.s.
	BEP	0,913	n.s.
	DEAVS	0,686	***
	Titre professionnel	0,548	**
	Pas de diplôme	Réf.	
Intensité journalière	Moins de 3 h	0,908	n.s.
	5 à moins de 7 h	1,091	**
	7 h et plus	1,089	***
	3 à moins de 5 h	Réf.	
État de santé des personnes aidées	Détériorations mentales et physiques	1,065	n.s.
	Détériorations mentales ou physiques	0,785	n.s.
	Sans détériorations de santé	Réf.	

Seuils de significativité : * : 5 % ; ** :1 % ; *** : 0,1 %.

Lecture : les salariés en mode prestataire exclusivement ont 1,4 fois de chances d'être exposés au risque d'épuisement professionnel (appartenir à la catégorie des tendus au sens de Karasek), toutes choses égales par ailleurs, comparativement aux salariés en mode direct exclusivement.

Source : enquête DREES auprès des intervenants au domicile des personnes fragilisées, 2008.

Ce modèle économétrique identifie trois caractéristiques socioprofessionnelles qui influencent significativement le risque d'épuisement professionnel : la pénibilité du travail, le nombre de personnes aidées, le mode d'intervention et le diplôme. Ainsi, la probabilité de figurer parmi les aides à domicile tendus au sens de Karasek est environ 1,4 fois plus élevée en mode prestataire qu'en emploi direct ; s'occuper de quatre personnes ou plus dans la semaine augmente également cette probabilité d'au moins 55 % par rapport à ceux qui aident moins de quatre personnes ; et le fait que le travail contient des interventions pénibles multiplie par deux le risque d'épuisement comparativement à une situation où le travail n'est pas ressenti comme pénible.

L'intensité journalière du travail semble être quasiment neutre dans ce modèle. Le fait de travailler 7 heures ou plus par jour, ce qui est synonyme d'une forte intensité du travail, n'augmente le risque d'épuisement que de 9 % par rapport à une situation de faible intensité du travail. Comme le montre la statistique descriptive (cf. plus haut), l'épuisement professionnel peut être ressenti parfois indépendamment de l'intensité journalière ou du volume d'heures travaillées, mais ces deux contraintes apparaissent clairement comme des facteurs de risque quand elles sont cumulées avec la pénibilité des interventions.

Enfin, l'effet des ADL n'est pas significatif selon le modèle. En revanche, le fait d'avoir un diplôme (DEAVS ou le titre professionnel) diminue le risque d'épuisement professionnel de 31 à 45 % par rapport aux aides à domicile sans diplôme, toutes choses égales par ailleurs.

Conclusion

L'amélioration du temps de travail, donc du revenu, sans dégrader les conditions de travail est au centre des enjeux de la professionnalisation de l'aide à domicile. L'enquête IAD permet d'analyser cette question sous l'angle du risque d'épuisement professionnel et de la pénibilité du travail. Elle montre que la progression de l'offre de travail multiplie les contraintes professionnelles, qui peuvent se traduire par un risque de pénibilité et d'épuisement professionnel. La professionnalisation peut être une réponse à ces contraintes en améliorant la qualification des salariés. Elle semble toutefois avoir un rôle limité sur le risque d'épuisement professionnel. Malgré l'effet de régulation des contraintes que produit le diplôme, notamment le DEAVS, il n'en demeure pas moins que les salariés qualifiés dans ce métier sont les plus exposés au risque d'épuisement professionnel et à la pénibilité.

L'enquête a montré que certains salariés arrivent à choisir leurs interventions de façon à avoir un temps de travail élevé auprès d'un nombre limité de personnes et de surcroît « faciles » à aider. C'est le cas en général des salariés en emploi direct et

parfois des salariés en mode prestataire ayant une ancienneté dans le métier. Ce choix leur permet de limiter l'effet de l'intensité du travail journalier. Par ailleurs, une grande partie des salariés en mode prestataire et en mode mixte ne disposent pas de cette liberté de choix. De plus, les structures prestataires, notamment associatives, sont souvent appelées à prendre en charge une population à grande fragilité sociale et sanitaire. L'intervention auprès de cette population implique une charge de travail physique et psychologique qui varie en fonction du temps de travail. Selon l'enquête, la pénibilité est ressentie d'une façon croissante avec l'intensité du travail journalier et atteint son niveau élevé entre la cinquième et la sixième heure d'intervention. Elle multiplie le risque d'épuisement professionnel par deux.

Actuellement, toute augmentation du revenu doit se faire par une offre de travail supplémentaire et au-delà d'un certain seuil se déclenchent les facteurs de risque professionnel. L'établissement d'une règle d'équivalence entre temps travaillé et temps rémunéré, en y introduisant un mécanisme de compensation de ces risques, pourrait améliorer les conditions de travail sans diminuer le revenu des salariés. Cette forme de reconnaissance de ces risques professionnels soutiendrait davantage l'offre de travail qualifié. Toutefois, cette perspective introduit une question au cœur du problème traité dans cet article et qui renvoie au financement de la dépendance.

Bibliographie

Angeloff T. (2003), « Employées de maison, aides à domicile : un secteur paradoxal », *in* Weber F., Gojard S. et Gramain A., *Charges de famille, dépendance et parenté dans la France contemporaine*, Paris, La Découverte.

Avril C. (2003), « Les compétences féminines des aides à domicile », *in* Weber F., Gojard S. et Gramain A., *Charges de famille, dépendance et parenté dans la France contemporaine*, Paris, La Découverte.

Avril C. (2006), « Le travail des aides à domicile pour personnes âgées : contraintes et savoir-faire », *Le Mouvement social*, n° 216, p. 87-99.

Avril C. (2008), « Les aides à domicile pour personnes âgées face à la norme de sollicitude », *Retraite et Société*, n° 53, p. 49-65.

Bartoli M. (2001), « Management de la performance et intensification du travail », *in* ISERES, *Intensité du travail et santé. Quelles recherches ? Quelles actions ?*, Paris, L'Harmattan.

Clozel D. (2008), *Analyse qualitative des risques professionnels, des conditions de travail et de l'état de santé des salariés de l'aide et du soin à domicile pour soumettre plusieurs méthodes d'approche d'investigation à mener*, mémoire de l'École des hautes études en santé publique.

Devetter F.-X. et Barrois A. (2012), « Analyse des emplois du temps des intervenants à domicile auprès des personnes fragilisées », enquête IAD, rapport pour la DREES.

Devetter F.-X. Messaoudi D. et Farvaque N. (2012), « Contraintes de temps et pénibilité du travail : les paradoxes de l'engagement professionnel dans l'aide à domicile », *Revue française des affaires sociales*, à paraître.

Devetter F.-X. *et al*. (2008), *L'Aide à domicile face aux services à la personne. Mutations, confusions, paradoxes*, rapport pour la DIIESES.

Doniol-Shaw G. Lada E. et Dussuet A. (2007), « Les parcours professionnels des femmes dans les métiers de l'aide à la personne. Leviers et freins à la qualification et à la promotion », rapport de recherche, LATTS.

Dussuet A. (2005), *Travaux de femmes. Enquêtes sur les services à domicile*, Paris, L'Harmattan.

Dussuet A. (2007), « L'enjeu de la santé au travail dans les associations de services à domicile », XIes Journées internationales de sociologie du travail, Londres, 20-22 juin.

Dussuet A. (2008), « Professionnalisation et organisation du travail dans les services à la personne », *in* Dumalin F. et Rahou N. (coord.), *Services à la personne. Évolutions, organisation et conditions de travail*, Paris, ANACT.

Gollac M. (2005), « L'intensité du travail : formes et effets », rapport pour le CEE.

Guignon N. *et al*. (2008), « Les facteurs psychosociaux au travail : une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003 », *Premières informations, Premières synthèses*, n°22.1, DARES.

Karasek R.A. (1979), "Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n° 2, p. 285-308.

Katz S. *et al*. (1963), "Studies of illness in the aged. The index of ADL: a standardized measure of biological and psychosocial function", *Jama*, n° 185, p. 914-919.

Lefebvre M. (2009), « Politiques sociales et politiques d'emploi dans le champ des services à la personne : tensions et impacts sur la qualité de l'emploi », *in* Barnay T. et Legendre F. (dir.), *Emploi et Politiques sociales. Trajectoires d'emploi et rémunérations*, t. 2, Paris, L'Harmattan.

Marquier R. (2010a), « Échantillonnage, apurements et redressement de la non-réponse dans l'enquête IAD », *Document de travail, série Sources et méthodes*, n° 11, DREES.

Marquier R. (2010b), « Les intervenantes au domicile des personnes fragilisées en 2008 », *Études et Résultats*, n° 728.

Messaoudi D., Farvaque N. et Lefebvre M. (2012), « Les conditions de travail des aides à domicile : pénibilité ressentie et risque d'épuisement professionnel », *Dossiers Solidarité et santé*, à paraître.

Molinié A.-F. et Volkoff S. (2000), « Intensité du travail et santé dans un organisme administratif : une enquête à l'Agence nationale pour l'emploi », *Pistes* (revue électronique), vol. 2, n° 1.

Puissant E. (2010), *La Relation associative d'aide à domicile. Spécificités, remises en cause, résistances*, thèse de doctorat en science économique, université de Grenoble.

L'innovation sociale dans un contexte de rationalisation : le cas de l'aide à domicile

Céline MARIVAL*[1], Francesca PETRELLA*[2], Nadine RICHEZ-BATTESTI*[3]

Résumé

L'aide à domicile auprès des personnes dépendantes est au cœur de nombreux défis sociaux. Ce secteur est aussi confronté à la diffusion des normes véhiculées par le *New Public Management*, centrées sur la performance et la maîtrise des dépenses publiques. Ce contexte impose une évolution des formes de prise en charge et contraint les organisations d'aide à domicile à innover. Comment caractériser les innovations qui se développent dans ce secteur ? En quoi peuvent-elles être qualifiées de « sociales » ? S'appuyant sur une revue de littérature sur l'innovation sociale, cet article présente les premiers résultats d'une étude empirique sur l'innovation sociale dans le secteur de l'aide à domicile réalisée auprès de cinq organisations en Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Summary

Home care services are at the heart of major social issues. They are marked by the diffusion of New Public Management norms, based on performance and public expenses rationalisation. This context requires from care services to deal with these evolutions and, therefore, to be innovative. How can we characterize the innovations observed in this sector? Could they be qualified as "social"? Building upon a literature review on social innovation, this article presents the first results of an empirical work based on five case studies conducted in home care services in the Provence-Alpes-Côte d'Azur region.

[1] ATER, docteur en sciences économiques.
[2] Maître de conférences en sciences économiques.
[3] Maître de conférences en sciences économiques.
* LEST/CNRS - UMR 7317, université Aix-Marseille.

Introduction

Les services d'aide à domicile auprès des personnes dépendantes font face à de nombreux défis. Le vieillissement de la population et l'allongement de l'espérance de vie, couplés aux évolutions du marché du travail et des structures familiales, accroissent considérablement la demande de prise en charge de la dépendance, parfois érigée en « nouveau risque social ». En parallèle, les services d'aide à domicile sont, comme bon nombre de services sociaux et de santé, touchés par la diffusion des normes véhiculées par le *New Public Management* : recherche de l'efficience et maîtrise des dépenses publiques, indicateurs de performance, procédures d'évaluation, culture du résultat, etc. (Petrella et Richez-Battesti, 2011). L'enjeu pour ces organisations est de maîtriser les coûts, tout en augmentant la quantité et en améliorant la qualité des services rendus. Il s'agit ainsi de favoriser leur développement d'une manière qui soit « soutenable », qualitativement et financièrement. Dans ce nouveau contexte, en pleine tourmente, les organisations d'aide à domicile doivent faire la preuve de leur potentiel d'innovation (Petrella, 2012).

Cet article tente de caractériser les dynamiques d'innovation observées dans ce secteur à partir d'une grille d'analyse en termes d'innovation sociale. Dans ce but, étant donné que l'innovation sociale (IS) n'est pas encore une notion stabilisée, nous en proposons tout d'abord une caractérisation, à partir des dimensions identifiées dans la littérature. Nous présentons ensuite les innovations identifiées dans le champ de l'aide à domicile auprès des personnes âgées et voyons en quoi elles peuvent être considérées comme sociales au regard de la définition que nous proposons.

Cette analyse s'inscrit dans une recherche en cours menée par le LEST et financée par le Pôle services à la personne labellisé PRIDES (Pôle régional d'innovation et de développement économique solidaire) par la région PACA. Elle repose sur des études de cas approfondies auprès de cinq structures d'aide à domicile intervenant auprès de personnes dépendantes de la région PACA entre octobre 2011 et juin 2012. Le matériau empirique est constitué ici des entretiens auprès des dirigeants salariés de ces structures.

1. Les caractéristiques de l'innovation sociale

L'IS, bien que couramment utilisée tant par les acteurs locaux que par les chercheurs et les organisations internationales (OCDE, Union européenne), ne fait pas l'objet d'une définition stabilisée (Richez-Battesti, Vallade et Bellaredj, 2011). À partir d'une revue de littérature sur l'IS, nous avons identifié plusieurs divergences ou débats qui concernent, notamment, son articulation à l'innovation

technologique, le sens du terme « social », l'accent mis sur le processus ou le résultat de l'IS ou encore son ampleur. À la lumière de ces débats, nous proposons, dans cet article, de caractériser l'innovation sociale afin de la confronter aux innovations observées dans le champ de l'aide à domicile aux personnes âgées.

1.1. L'accent mis sur les résultats : la réponse à des besoins sociaux et la création de valeur sociale

Comme le soulignent Phills, Deiglmeier et Miller (2008), le terme « social » est utilisé pour décrire la réponse aux problèmes sociaux, ou plus largement les impacts sociaux qu'elle génère, les motivations ou les intentions « sociales » des entrepreneurs, les catégories juridiques ou encore les secteurs d'intervention.

Nous retenons ici que la plupart des travaux répertoriés s'accordent pour considérer que l'innovation est tout d'abord sociale parce qu'elle répond aux nouvelles demandes sociales, en particulier dans un contexte de crise. L'IS est « une solution nouvelle à un problème social, plus efficace, efficiente, soutenable ou juste et créatrice de valeur pour la société dans son ensemble plutôt que pour des individus en particulier » (Phills, Deiglmeier et Miller, 2008, p. 39).

Mais le terme « social » peut aussi renvoyer à une dimension plus globale ou « sociétale » de l'innovation. L'IS concerne alors la société dans son ensemble et sa transformation. L'initiative « Une union pour l'innovation », lancée par la communication de la Commission européenne du 6 octobre 2010 reflète cette approche : l'innovation « permet de fournir des réponses à de nouveaux besoins pas ou peu satisfaits par le marché ou le secteur public, tels que le problème de l'emploi, du changement climatique, de l'énergie, de la santé, du vieillissement de la population ».

Une valeur sociale collectivement appropriée

Plusieurs auteurs considèrent que l'innovation est sociale dès lors qu'elle est créatrice de « valeur sociale ». Cette valeur se distingue de la valeur financière ou économique car elle ne se mesure pas en termes de profit généré ou de gains de productivité (Dees, 1998 ; Phills, Deiglmeier et Miller, 2008). L'IS crée ainsi des bénéfices collectifs, au-delà des bénéfices individuels engendrés, qui ne sont pas réappropriés individuellement par les investisseurs ou les entrepreneurs, mais qui sont « redistribués » au profit de la société dans son ensemble ou d'un groupe social particulier. Une innovation est donc sociale si "the balance is tilted toward social value benefits to the public or to society as a whole, rather than private value gains for entrepreneurs, investors, and ordinary (not disadvantaged) consumers" (Phills, Deiglmeier et Miller, 2008, p. 39).

On peut rapprocher cette dimension de l'IS de l'ensemble des débats portant sur l'utilité sociale, la plus-value sociale et plus largement les nouveaux indicateurs de richesse mais, au-delà, sur la question de la propriété de l'innovation sociale et des formes de gouvernance qui permettent de garantir le partage de la valeur sociale créée.

Des processus variés supports d'innovations sociales plurielles

Plusieurs auteurs considèrent que l'IS peut se limiter au réajustement d'une pratique ancienne. Ainsi pour Schumpeter, repris par Dees (1998 ; 2001, p. 4), les entrepreneurs sont innovants mais n'ont pas besoin d'être des « inventeurs ». L'innovation peut porter sur le fait d'appliquer une idée existante à un autre contexte ou sur une nouvelle combinaison de ressources afin de répondre à des besoins sociaux.

Pour Phills, Deiglmeier et Miller (2008), l'innovation peut porter sur un produit, un processus de production, ou une technologie ; elle peut prendre corps dans des principes, idées, textes de loi ou être une combinaison de ces différents éléments. Pour ces auteurs toutefois, seules sont incluses dans leur définition de l'IS celles qui sont largement diffusées ou adoptées.

En outre, pour le BEPA (2010, p. 31), « l'innovation peut être macro ou micro, structurelle ou locale (…), elle peut aussi être une combinaison de différentes dimensions ».

L'IS peut aller jusqu'à s'apparenter à un savoir « banal » (Richez-Battesti, 2010) « dont la radicalité ne se déploie que dès le moment où elle fait système dans le cadre de grappes d'innovations ou plus largement d'un système d'innovations », en d'autres termes qu'elle prend sens dans une dynamique d'assemblage.

On perçoit ici que l'innovation, sociale dans son résultat, peut être créée à partir de différents processus ou méthodes d'organisation et de production, expliquant son caractère pluriel. On note également l'importance accordée aux assemblages et aux combinaisons qui constituent des processus d'innovation et qui soulignent la porosité entre les différentes formes d'innovations traditionnellement retenues, innovations technologiques, organisationnelles…

1.2. Une innovation sociale dans son processus : coopération et participation

D'un autre point de vue, on peut qualifier un processus de socialement innovant pour lui-même, à travers les procédures qui sous-tendent l'innovation sociale et notamment ses dimensions collective et participative.

Callon (2007) considère que toute innovation est sociale, étant donné la nécessité de son acceptabilité sociale et l'enjeu de la singularisation des biens et services à

travers les relations étroites entre bénéficiaires et usagers, ou de la participation de groupes intermédiaires à la conception de ces innovations. Il souligne l'émergence d'un nouveau régime d'innovation « qui s'accompagne d'une modification des formes d'organisation de l'activité économique » (p. 27), passant paradoxalement par le développement de collectifs et de réseaux dans le processus d'innovations et le renforcement de l'individualisme. Selon cet auteur, ce régime d'innovation met le social en son cœur à travers le développement sans précédent de groupes porteurs de problèmes et d'attentes.

Dans le même ouvrage, Nussbaumer et Moulaert (2007) considèrent que c'est la dimension normative de l'innovation qui la rend sociale. L'IS est pour eux une « ontologie de solidarité, de coopération et de diversité et de solutions aux problèmes du développement humain » portée par les acteurs en réaction à l'emprise croissante du marché.

On retrouve cette dimension de coopération chez Hillier, Moulaert et Nussbaumer (2004). L'IS concerne l'émergence de formes d'organisation « innovantes », se traduisant par de nouveaux statuts juridiques ou de nouvelles pratiques du « faire ensemble », qui facilitent la coopération entre acteurs et secteurs (public, privé lucratif et privé non lucratif) afin d'améliorer l'efficacité des organisations.

Certaines approches accordent un poids important à la participation des acteurs dans le processus d'innovation sociale et au renforcement de leur capacité d'agir (*empowerment*). Comme le soulignent Murray, Caulize-Grice et Mulgan (2010), l'implication d'une diversité de parties prenantes est une condition de succès de l'innovation. Parmi celles-ci, l'implication des bénéficiaires est centrale : "Some of the most effective methods for cultivating social innovation start from the presumption that people are competent interpreters of their own lives and competent solvers of their own problems" (Mulgan, Tucker, Ali et Sanders, 2007). Quant au rapport du BEPA (2010), il souligne l'importance de créer des espaces publics plus participatifs ("more participative arenas where empowerment and learning are sources and outcomes of well-being", p. 35).

L'IS est donc un processus de transformation des règles, d'introduction de coopérations renouvelées et de mises en lien sur les territoires. La dimension territoriale a été introduite notamment par Hillier, Moulaert et Nussbaumer (2004). Partant des problèmes rencontrés dans certains quartiers ou villes, ils proposent une approche de développement territorialement intégré qui relie la réponse aux besoins sociaux à la capacité de participation des acteurs, en particulier des groupes exclus, à la gouvernance et à l'accès aux ressources nécessaires à la satisfaction de ces besoins (p. 134). L'IS est définie comme une initiative locale, ascendante, non gouvernementale qui vise la satisfaction des besoins humains. Elle est aussi inclusive et participative (p. 145). Pour la développer, il importe de renforcer les capacités d'agir et d'induire des changements dans les rapports sociaux et dans les arrangements institutionnels. Selon eux (p. 150), « L'IS est intimement liée aux

conditions sociales, institutionnelles et matérielles dans lesquelles elle prend place ». La dimension territoriale peut aussi être abordée à travers les ressources. Ainsi l'IS, portée par un collectif d'acteurs, mobilise des ressources hétérogènes depuis la base et dans l'intérêt de la collectivité. Phills, Deiglmeier et Miller (2008) considèrent que l'hybridation des ressources et le recours pour les secteurs sans but lucratif et public à des capitaux privés sont source d'efficacité et permettent le développement d'innovations sociales. En ce sens, les processus d'IS sont territorialisés afin de mobiliser des acteurs dans des dynamiques partenariales et les ressources existantes sur ce territoire.

À partir de cette revue de littérature, nous caractérisons l'IS à partir de deux dimensions :

1. elle est une réponse à des besoins sociaux ou sociétaux et elle génère de la valeur sociale, au sens où elle produit volontairement des bénéfices collectifs qui ne sont pas redistribués aux « investisseurs » mais qui sont destinés à la collectivité dans son ensemble ou à un groupe social particulier ;
2. elle est sociale dans son processus, en termes de coopération et de participation.

En outre, il ressort de la littérature que l'IS est plurielle et peut porter sur :

- des résultats en termes de nouvelles réponses à des besoins sociaux : nouveaux produits ou services, nouveaux usagers…
- de nouvelles méthodes de production ou d'organisation : organisation du travail, outils de gestion, en vue d'améliorer la réponse aux besoins sociaux ;
- des nouveaux processus de coordination entre une pluralité de parties prenantes basés sur la participation et la coopération : pratiques de « faire ensemble », réseaux territoriaux…

2. L'innovation sociale dans l'aide à domicile auprès des personnes dépendantes : contours et enjeux

Nous analysons les résultats de notre enquête qualitative au regard des trois déclinaisons de l'IS identifiées ci-dessus. Nous nous interrogeons ensuite sur les finalités de l'IS, les freins et les leviers relatifs à son développement.

Nous prenons comme point de départ que les innovations repérées dans notre enquête ont en commun de proposer une réponse novatrice à des besoins sociaux, qui se décline différemment selon les cas, et de créer de la valeur sociale qui ne revient pas principalement aux investisseurs. Les deux premières dimensions de l'IS sont donc rencontrées *a priori* mais nous les discutons ci-dessous.

2.1. L'innovation sociale, des innovations organisationnelles prédominantes

L'innovation portant directement sur un nouveau service ou auprès de nouveaux usagers est peu présente dans notre enquête, même si certaines structures tendent à étendre leur activité vers de nouveaux champs d'intervention (montée en charge de l'aide aux personnes handicapées par exemple). L'innovation se concrétise davantage par des innovations organisationnelles portant sur les formes d'organisation de la production et du travail qui visent une amélioration de la qualité du service sous diverses formes, allant d'une meilleure prise en charge de la personne âgée à la prise en compte des considérations environnementales dans la production du service.

Des innovations « sociales » par leur résultat : de « micro »-innovations internes

L'enquête qualitative a montré qu'au niveau interne, l'IS se traduit par des micro-innovations organisationnelles. Ainsi que le souligne un directeur, « l'innovation, ce sont souvent des petites choses anecdotiques mais qui ont un impact très important ». Davantage que « du neuf pour du neuf », innover est alors entendu ici comme « faire autrement », proposer une alternative qui présente une amélioration par rapport aux pratiques habituelles. « Ce n'est pas forcément de la nouveauté, c'est de l'intégration de choses qui existent dans d'autres secteurs professionnels ». L'innovation se caractérise dans ce cas par des adaptations ou changements mineurs, une nouvelle combinaison des ressources disponibles.

Il peut alors s'agir d'innovations portant sur l'introduction de nouvelles technologies ou outils de réalisation de la tâche pour les intervenants à domicile. Une association a par exemple doté ses intervenants à domicile de balais microfibres ergonomiques pour la réalisation du ménage au domicile des clients. À travers cet outil *a priori* anecdotique, les bénéfices attendus sont multiples. Il est à la fois bénéfique pour les salariés en termes de réduction de la pénibilité de la tâche (car plus léger et doté d'un manche télescopique), pour l'environnement (car moins consommateur en eau et produits chimiques) et pour les usagers car moins coûteux. Ainsi, toutes les aides à domicile ont été formées à cette méthode qu'elles ont ensuite proposée au client qui reste libre de ne pas l'utiliser.

L'innovation est donc principalement sociale par la réponse à de nouveaux besoins ergonomiques et environnementaux qu'elle fournit. L'introduction de cette nouvelle technologie pour la réalisation de la tâche est assez classique et n'a rien de social en soi. Son introduction ne résulte pas d'un processus participatif, ni en interne (elle a été mise en place sous l'impulsion de la direction et non des salariés concernés) ni au niveau des acteurs du territoire, contrairement aux innovations sociales identifiées au point suivant.

Des innovations apparaissent aussi à travers l'introduction de nouveaux métiers et le déploiement de nouvelles compétences dans les organisations (ergothérapeute ou psychologue clinicienne spécialisée en gérontologie par exemple) ou par la mise en place de nouveaux outils de management : système de pointage téléphonique[4], « management de l'écoute » pour faire face à la solitude des aidantes, période de tutorat des nouveaux par des salariés disposant d'une certaine ancienneté afin de faciliter leur intégration, etc.

Ces différentes innovations décrivent en réalité des processus nouveaux (télégestion), des combinaisons nouvelles de ressources (tutorat, management de l'écoute) qui, en améliorant les conditions de travail des salariés produisent un résultat qui, lui, est social, i.e. une meilleure qualité de la prise en charge de la personne. Là encore, le processus n'a rien de social en tant que tel (c'est sa finalité qui est « sociale »), il consiste à introduire de nouvelles méthodes d'organisation du travail ou de la production pour améliorer la qualité du service.

Des innovations sociales par leur processus : des innovations souvent externes sur la coopération et le partenariat

Au-delà des résultats, les processus déployés peuvent être eux-mêmes des IS dans la mesure où ils reposent sur la mise en mouvement et la participation d'une diversité d'acteurs d'un territoire autour d'un même objectif.

L'innovation va alors se déployer au niveau externe et porter sur les liens entre l'organisation prestataire et les parties prenantes de son environnement. Il s'agit d'améliorer l'articulation entre elles par le développement de nouveaux types de relations entre les différents acteurs intervenant auprès de la personne ou par la mise en place de formes originales de mutualisation et de coopération entre structures. Différents processus ont ainsi été repérés.

Depuis plusieurs années, l'association toulonnaise VARSEF[5] développe un partenariat original avec une association intermédiaire (AI) faisant partie intégrante de sa gestion des ressources humaines, en particulier au niveau du recrutement. Cet échange est facilité par la proximité historique entre ces deux structures. En effet, elles sont intégrées au sein de GRAVIR[6], ensemblier d'associations partageant des services supports (comptables, locaux, achats, direction générale…) dont l'identité s'est forgée autour de l'insertion des personnes en difficultés. Dans le cadre de ce partenariat, il s'agit pour VARSEF de faire face aux difficultés de recrutement

[4] Ce système de télégestion fonctionne avec des téléphones mobiles professionnels fournis à chaque intervenant à domicile par la structure. Il est à la fois un système de pointage, un véritable outil de GRH permettant le suivi des interventions et les ajustements en cours de période, et un outil de transparence vis-à-vis des familles qui peuvent accéder à leur planning par Internet.

[5] Var services emplois familiaux.

[6] L'ensemblier GRAVIR se compose d'un service mobilité, d'une association intermédiaire (l'ACEP), d'une association de services à domicile (VARSEF), d'une entreprise de travail temporaire (ETTI 83) et d'une entreprise d'insertion (AMIPRO).

récurrentes dans le secteur (métiers peu attractifs, difficultés de fidélisation, déficit de qualifications, incertitude sur le nombre d'heures en début de contrat, mouvements de personnels importants…). Ainsi, l'association travaille au quotidien avec l'AI :

> « On leur achète des heures de travail de mise à disposition de salariés. C'est pratique puisque l'on achète l'heure à l'heure, c'est-à-dire que si j'ai 4 h d'intervention, j'achète 4 h. L'idée c'est que l'on capte des salariés qui sont en insertion chez eux et on les fait bosser chez nous dans le champ de l'agrément simple. On essaie de monter petit à petit un planning et dès que l'on a le planning, on prend le salarié et on l'embauche. En gros, nous n'avons pas de problème de recrutement. »

De cette manière, l'association dispose d'une « réserve » lui permettant de s'ajuster aux besoins ponctuels de main-d'œuvre. Lorsque l'emploi est viable, la structure peut dès lors embaucher le salarié. Ce partenariat est « gagnant-gagnant » puisqu'il s'inscrit ainsi dans le parcours d'insertion des salariés, en cohérence avec les objectifs de l'AI. Enfin, l'association accorde une place importante à la parole des salariés « en insertion », ce qui lui permet d'être plus en prise avec leurs besoins (dimension d'*empowerment*). En effet, la démarche d'insertion socioprofessionnelle de VARSEF ne se limite pas au partenariat avec l'AI mais elle irrigue tout le fonctionnement de l'association, à travers la formation continue, l'aide aux déplacements ou la mise en place de contrats de travail durables. Cette innovation est donc « sociale » par son processus, caractérisé par une dimension participative forte. C'est grâce au partenariat entre différents acteurs complémentaires, à travers l'ensemblier GRAVIR, qu'une action coordonnée autour de l'insertion des personnes est rendue possible. Ce partenariat prend forme dans une structure de gouvernance commune (conseil d'administration) et des services supports pour les structures mais également pour le public extérieur du territoire. Récemment, le service mobilité de l'ensemblier GRAVIR a par exemple créé une école de conduite sociale. Il constitue aujourd'hui un acteur incontournable du tissu économique local.

Une autre association, l'Association pour l'aide aux familles de Valréas, à travers son SSIAD[7], se trouve au cœur du pilotage d'une équipe spécialisée Alzheimer. Cette équipe, qui repose sur des compétences spécifiques, propose des prestations d'accompagnement et de réhabilitation à domicile pour les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer. Ce dispositif est également caractéristique d'un processus social pour lui-même car il repose sur le « faire ensemble ». Il s'appuie en effet sur la collaboration entre différents acteurs du territoire dans le cadre de conventions de mises à disposition de personnel. Elle fait ainsi intervenir cinq SSIAD (dont celui de l'association concernée) qui mettent à la disposition de l'équipe spécialisée

[7] SSIAD : Services de soins infirmiers à domicile.

Alzheimer des temps d'assistantes de soin en gérontologie et deux établissements hospitaliers qui fournissent, quant à eux, des temps d'ergothérapeutes. Cette équipe spécialisée est gérée par le SSIAD de Valréas « mais ce sont les personnels en poste localement qui interviennent concrètement sur leur territoire ». Ainsi, chacun intervient sur son territoire « mais il y a une administration, une coordination, une organisation centralisée ». Si sa création s'inscrit dans le cadre de la réponse à un appel à projet lancé par l'Agence régionale de santé dans le cadre du Plan national Alzheimer 2008-2012, l'originalité de cette équipe se situe davantage au niveau de modèle de coopération choisi, à la fois intersectoriel (puisqu'il associe des acteurs publics et privés) et transversal (en créant des ponts entre secteur médico-social et sanitaire). Le territoire couvert par l'innovation est également important puisqu'il s'étend sur deux départements et deux régions administratives, en territoires urbains et ruraux. Sans ce montage particulier, l'association seule n'aurait pu obtenir une réponse favorable à ce projet qui devait couvrir un bassin de population suffisamment étendu. De plus, ce montage a permis de proposer aux salariés des temps de travail plus attractifs (ergothérapeutes notamment) puisqu'ils partagent désormais leur temps entre l'établissement et l'équipe spécialisée. Comme le souligne le directeur, à travers cette coopération, les acteurs ont « essayé de faire quelque chose à la fois simple, efficace où tout le monde y gagne », les bénéficiaires, les structures et les salariés.

Finalités de l'innovation sociale et valeur sociale

Dans ces structures, l'IS émerge en réponse à différents objectifs et les bénéfices attendus sont multiples. Ces innovations répondent, d'abord, à des enjeux sociaux et sociétaux tels que l'amélioration des conditions de travail et la prévention des risques psychosociaux, comme dans le cas des balais ergonomiques, l'insertion de personnes en difficulté sur le marché du travail ou une production de service plus respectueuse de l'environnement. Si l'objectif n'est pas d'agir directement sur le cadre des politiques publiques dans une visée de transformation sociale plus large, des effets positifs sur la société sont néanmoins repérés.

Les dynamiques mises en œuvre contribuent, en général, directement ou indirectement à la création d'une valeur sociale principalement orientée vers les parties prenantes internes des organisations (usagers, salariés) ou plus globalement vers l'ensemble du territoire. Ainsi, à travers l'insertion des personnes en difficulté, et au-delà du service directement rendu aux usagers, l'action de VARSEF entraîne des retombées positives sur le tissu économique et l'emploi local et participe au dynamisme du territoire. De cette manière, elle contribue à la création de valeur sociale non réappropriée par les investisseurs.

Pour autant, les avantages attendus sont aussi économiques et s'inscrivent, le plus souvent, dans la stratégie concurrentielle de l'organisation. L'innovation est un signal de différenciation par rapport à des concurrents de plus en plus nombreux.

Pour ce directeur, au-delà des effets escomptés pour l'environnement, l'implication dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale répond à un objectif de différenciation :

> « C'est un besoin de se différencier. La politique qui est la nôtre, c'est d'être toujours à la pointe en termes de ce qui se fait à tous les niveaux et ensuite d'essayer de creuser sur des projets différenciants pour avoir une valeur ajoutée dans le cadre concurrentiel dans lequel nous sommes. »

Enfin, si les formes innovantes de coopération entre acteurs visent l'amélioration de la qualité des services rendus, elles peuvent également répondre à un souci de rationalisation et d'optimisation des moyens existants dans un contexte de raréfaction des ressources :

> « On sait que les ressources seront de plus en plus limitées et que là où on peut gagner en qualité et en efficience c'est dans la coordination des moyens et des ressources. Pour moi, l'innovation, ou plutôt la direction à suivre, elle est dans de meilleurs modes de collaboration entre les acteurs existants. »

Les bénéfices attendus concernent les usagers, les intervenants et la structure elle-même, dans le but d'assurer sa pérennité sur le marché.

2.2. Freins et leviers à l'innovation sociale

Des innovations sociales limitées par le contexte institutionnel

De manière unanime, les acteurs mettent en avant des marges de manœuvre limitées par le contexte institutionnel. Tous font part de tarifs resserrés par la pression concurrentielle, la structuration et la professionnalisation du secteur. Aussi, ils évoquent des niveaux de dépendance sous-évalués par les équipes médico-sociales du département, des manques au niveau du nombre d'heures allouées aux bénéficiaires par les organismes financeurs ou encore des « services qui ne sont pas payés à leur juste valeur par les différents financeurs ». Cela se répercute sur les capacités d'innovation des structures, en particulier sur la mise en place de nouveaux services pour les usagers. Ainsi, ce directeur affirme ne pas avoir le temps ni les moyens de déployer des actions sur le « vivre ensemble » afin de rompre l'isolement des personnes âgées telles que des actions d'animation avec le CCAS ou la création d'espaces de rencontres pour les usagers. Il met en avant le manque de financement (« C'est l'argent qui manque. ») mais également la professionnalisation accrue des équipes : « Je pense que l'on fait les frais aussi de la professionnalisation. (…) On est normés, cadrés, procédurés, sous injonction de compte-rendu, de planification, de machins, ça nous coince. »

Le poids du contexte institutionnel se perçoit également lorsque l'on interroge les acteurs sur les principaux changements introduits dans leur organisation ces dernières années. Il conduit à une forme de « banalisation » de l'innovation. En effet, ce sont souvent des éléments concernant la formalisation des procédures et des modes opératoires – tels que la certification, la modulation du temps de travail, la traçabilité ou la tarification – qui ressortent plus que les « micro-innovations » ou autres formes d'innovations organisationnelles.

Un faisceau de facteurs favorables à l'innovation

Dans ce contexte, ces démarches innovantes semblent favorisées par la conjonction de différents éléments. Il y a d'abord la capacité des structures à se saisir des différentes opportunités financières qui s'offrent à elles. En effet, pour de nombreuses structures, il est difficile de jouer sur les prix de vente des services pour dégager des marges financières susceptibles de financer l'innovation. Il faut alors recourir à d'autres ressources pour financer l'innovation. Elles reposent sur des stratégies de développement et de croissance « afin de générer de l'activité et des marges supplémentaires » ou sur le recours à des financements publics tels que les subventions. Comme le souligne cet autre directeur :

> « On ne peut pas développer de l'innovation et de l'investissement sur des produits d'exploitation courante, on est trop serré. Donc il faut des produits exceptionnels et les produits exceptionnels, ce sont des subventions. Pour nous, c'est de l'apport financier. Des subventions d'investissement ou des subventions d'exploitation pour démarrer des projets. »

Pour financer son système de télégestion, il a ainsi eu recours à des subventions de la part de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie dans le cadre de conventions de modernisation FMAD[8] et du Conseil régional dans le cadre d'une subvention d'équipement informatique. Concernant les balais microfibres, la structure a conclu un contrat d'objectif sur la prévention des risques avec la CARSAT[9], ce qui lui a permis de se procurer cent balais pour le lancement de la démarche. Cet exemple illustre la dimension innovante de cette initiative à travers la mobilisation de ressources financières diversifiées ou de nouvelles combinaisons de ressources déjà existantes.

Enfin, les premiers éléments de l'enquête illustrent l'importance de l'ancrage territorial, qui se traduit par une forte ouverture sur l'environnement, comme facteur favorable au développement d'actions innovantes, ce qui rejoint une vision de l'innovation sociale comme système d'innovation territorial et participatif. Ainsi, les structures innovantes sont intégrées sur leur territoire : présence dans de nombreux

---

[8] Fonds de modernisation de l'aide à domicile.

[9] Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail.

espaces de coordination et de concertation locaux, adhésion à des réseaux et fédérations, actions de mutualisation avec des acteurs du territoire, participation à des forums locaux. Ces espaces jouent un rôle central dans la formation, l'information (en se faisant le relais des financements existants par exemple) ou la veille sur les besoins sociaux non satisfaits. Cette forte implication dans les réseaux et partenariats avec d'autres favorise également les échanges de pratiques et transferts d'expériences en provenance d'autres secteurs. Pour ce directeur, l'innovation, c'est : « un esprit d'ouverture et d'écoute. Il faut écouter les bas bruits. Toutes les petites choses qui remontent peuvent être source d'innovation si on sait les entendre, les écouter, les traiter ».

Conclusion

Dans le champ de l'aide à domicile aux personnes dépendantes, les dimensions organisationnelles et incrémentales de l'IS semblent prédominantes. Nos enquêtes ne nous ont pas permis d'identifier l'introduction de nouveaux services en réponse à des besoins nouveaux ou non satisfaits mais ont révélé l'introduction de multiples micro-innovations internes (nouveaux outils de gestion, de réalisation des tâches ou nouvelle organisation du travail) au service de cette finalité sociale.

Notre étude a aussi révélé le développement de processus d'IS dans la mise en œuvre de dynamiques participatives sur les territoires qui sont l'une des expressions de la valeur sociale créée. Enfin, l'IS semble fortement influencée par le contexte institutionnel dans lequel elle émerge. Paradoxalement, si dans le champ étudié, le contexte actuel pourrait tendre à réduire les capacités d'innovation des structures, la réalité montre qu'il peut aussi être propice à leur développement, en particulier sur des rapprochements inter-organisationnels, vecteurs d'optimisation et de rationalisation des ressources.

Les différents dispositifs observés caractérisant l'IS s'inscrivent dans des stratégies associatives. Celles-ci combinent souvent des finalités sociales et des finalités concurrentielles, comme si l'extension du « marché de l'aide à domicile » avait simultanément généré l'intensification des objectifs de solidarité et de coopération, tout en renforçant les stratégies concurrentielles. Le développement de l'IS n'est-il dès lors que l'une des composantes d'un nouveau régime d'innovation caractérisé par la prolifération du social ?

Bibliographie

BEPA (2010), *Empowering People, Driving Change: Social Innovation in the European Union*, European Commission.

Callon M. (2007), « L'innovation sociale, quand l'économie redevient politique », *in* Klein J.-L. et Harrisson D. (dir.), *L'Innovation sociale : émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'université du Québec, p. 17-42.

Dees J.-G. (1998) (révisé en 2001), "The meaning of 'social entrepreneurship'", Working Paper, Stanford University, Graduate School of Business.

Hillier J., Moulaert F. et Nussbaumer J. (2004), « Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial », *Géographie, économie et sociétés*, vol. 6, n° 2, p. 129-152.

Mulgan G., Tucker S., Ali R. et Sanders B. (2007), *Social Innovation: What It Is, Why It Matters, How It Can Be Accelerated*, Oxford, Skoll Centre for Social Entrepreneurship.

Murray R., Caulize-Grice J. et Mulgan G. (2010), "The open book of social innovation", *Social Innovator Series*, The Young Foundation, NESTA.

Nussbaumer J. et Moulaert F. (2007), « L'innovation sociale au cœur des débats publics et scientifiques », *in* Klein J.-L. et Harrisson D. (dir.), *L'Innovation sociale : émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'université du Québec, p. 71-88.

Petrella F. (dir.) (2012), *Aide à domicile et services à la personne : les associations dans la tourmente*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Économie et société ».

Petrella F. et Richez-Battesti N. (2011), « Mondialisation et secteurs abrités : effet de la normalisation sur les services de proximité en France », *in* Mendez A. *et al.* (dir.), *Travail, compétences et mondialisation*, Paris, Armand Colin, coll. « Recherches » , p. 71-83.

Phills J., Deiglmeier K. et Miller D. (2008), "Rediscovering social innovation", *Stanford Social Innovation Review*, p. 34-43.

Richez-Battesti N. (2010), « L'innovation sociale comme levier du développement entrepreneurial local : un incubateur dédié en Languedoc-Roussillon », *Relief*, n° 33, p. 97-110.

Richez-Battesti N., Vallade D. et Bellaredj F. (2011), « L'innovation sociale : entre vogue et vague », *Chantiers politiques*, n° 9, p. 20-31.

Insertion et politiques de l'emploi :
vers de nouveaux modèles ?

Les politiques de l'emploi dans la nouvelle gouvernance économique : une analyse des usages nationaux des ressources européennes

Bernard CONTER[1]

Résumé

La présente communication porte sur les effets de la gouvernance économique renforcée sur les politiques de l'emploi en Belgique. S'inscrivant dans la perspective des travaux sur l'européanisation, elle envisage d'une part la contribution à l'élaboration d'une politique européenne et d'autre part les changements des politiques nationales. Une attention particulière est portée aux usages des ressources européennes par les acteurs nationaux. Dans le contexte particulier de la crise politique de 2010-2011, les recommandations européennes ont constitué une ressource stratégique pour certains acteurs. Toutefois, les changements que l'on peut observer dans les politiques nationales sont relativement limités et ne remettent pas en cause les paradigmes politiques dominants.

Summary

This communication aims at analysing the effects of the reinforced European economic governance on employment policies in Belgium. Using Europeanization concepts and literature, it focuses on the contribution to the development of a European policy and on the changes in national policies. Particular attention is paid

[1] Chargé de recherche, Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS), b.conter@iweps.be.

to the use of European resources by national actors. In the particular context of the political crisis of 2010-2011, the European recommendations were used as a strategic resource by some actors. However, changes that can be observed in national policies are relatively limited and do not affect the dominant policy paradigms.

Introduction

La Stratégie européenne pour l'emploi a constitué pendant dix ans le modèle de la méthode ouverte de coordination. À travers un ensemble d'outils non contraignants tels que la fixation d'objectifs communs, l'évaluation par les pairs, l'échange de bonnes pratiques, le *benchmarking*, cette stratégie a contribué à harmoniser les représentations et les discours sur les politiques de l'emploi en Europe. Les recommandations adressées aux États ont constitué dans ce cadre un élément de pression morale pour les aider à réformer leurs institutions et politiques publiques.

Dans le contexte de crise apparu en 2008, les États ont décidé de renforcer la gouvernance économique européenne. Celle-ci se traduit désormais par des interventions plus rapides et plus contraignantes des institutions de l'Union, ainsi que par de possibles sanctions.

La présente communication vise à identifier, à l'aide de quelques outils théoriques issus de la littérature sur l'européanisation, les effets de ces nouvelles règles de gouvernance en Belgique. Le contexte particulier de crise politique qui prévaut dans ce pays depuis les élections de juin 2010 renforce la pertinence du questionnement. En effet, suite à la démission du gouvernement fédéral en avril 2010, des élections législatives ont été organisées en juin 2010. Les négociations préparatoires à la formation du gouvernement ont duré dix-huit mois, le gouvernement démissionnaire étant contraint de gérer à la fois la présidence de l'Union au cours du second semestre 2010 et les affaires courantes du pays jusqu'en décembre 2011. Dans un contexte de gestion des affaires courantes, quelle peut être l'influence de recommandations européennes sur les jeux des acteurs ?

Il n'est pas aisé d'isoler un effet spécifique des recommandations européennes. L'approche ici proposée est d'identifier les transformations récentes des politiques publiques ainsi que les stratégies des acteurs de ces changements et, à partir de ces éléments, d'analyser comment les acteurs nationaux ont pu faire usage des ressources européennes.

Cette analyse s'inscrit dans le cadre de travaux plus larges sur les usages de la Stratégie européenne pour l'emploi en Wallonie (Conter, 2010, 2011) dont le matériau empirique est constitué, outre les sources documentaires, d'une quarantaine d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de quatre types d'acteurs (politiques,

administratifs, interlocuteurs sociaux, opérateurs de la politique de l'emploi) exerçant leur activité au niveau wallon, belge ou européen.

1. La nouvelle gouvernance européenne

1.1 Nouvelles règles de gouvernance

La crise financière, qui s'est muée en crise économique et en crise des dettes souveraines, a conduit à un durcissement des orientations européennes relatives aux politiques budgétaires et aux politiques structurelles.

Une nouvelle version de la stratégie de Lisbonne, appelée Europe 2020, a d'abord été adoptée en 2010. Elle ne change pas fondamentalement les orientations précédentes mais s'insère désormais dans un Semestre européen qui vise à coordonner les politiques structurelles et les politiques budgétaires.

Sur la base d'un examen annuel de la croissance, des lignes directrices pour l'emploi et des grandes orientations de politique économique sont adoptées ou confirmées par le Conseil de l'Union. Les États membres en tiennent compte dans leurs politiques respectives et en font rapport dans leur Programme national de réforme. L'examen de ces programmes peut conduire à des recommandations.

Les États se sont par ailleurs engagés à accélérer leurs réformes structurelles dans le cadre du Pacte pour l'euro plus, adopté en mars 2001 à la suite d'une proposition franco-allemande de pacte de compétitivité. En vertu du Pacte pour l'euro, les États signataires prennent des engagements concrets chaque année, qui font l'objet d'un suivi politique, dans quatre domaines : la compétitivité, l'emploi, la viabilité des finances publiques, la stabilité financière. Les engagements sont à mentionner dans les programmes nationaux de réformes et relèvent du cadre de surveillance régulier.

Le Pacte de stabilité a par ailleurs été revu, dans ses aspects tant préventifs que correctifs. Outre la limitation des déficits budgétaires, de nouvelles règles visent à limiter la croissance des dépenses publiques et à accélérer la réduction de la dette. Des mécanismes d'avertissement soutiennent ces règles, ainsi que des sanctions pratiquement automatiques en cas de non-prise en compte des recommandations.

En mars 2012, la plupart des États européens se sont engagés à durcir encore ces règles par l'inscription d'une « règle d'or de l'équilibre budgétaire » dans leur législation, qui se traduit par un objectif de déficit maximal de 0,5 % du PIB.

Par ailleurs, une nouvelle procédure de surveillance des déséquilibres macroéconomiques a été mise en place. Elle s'appuie sur un tableau de bord d'indicateurs et une analyse annuelle par la Commission qui peut désigner les États

en situation de déséquilibre macroéconomique et proposer au Conseil de leur adresser des recommandations. En cas de déséquilibre jugé excessif, un mécanisme de sanction est également prévu.

1.2 Recommandations et pressions sur la Belgique

Plusieurs recommandations ont été adressées récemment à la Belgique dans le cadre des règles, anciennes ou nouvelles, de gouvernance européenne. La première résulte de la mise du pays sous procédure de déficit excessif en 2009. Alors que la Belgique avait pratiquement atteint l'équilibre budgétaire au milieu des années 2000, la crise financière et la recapitalisation de banques privées (pour un total de 6,35 % du PIB en 2008 et 2009) ont déséquilibré les comptes publics. Comme de nombreux pays européens, la Belgique s'est vu recommander par le Conseil européen du 2 décembre 2009 de mettre fin à la procédure de déséquilibre excessif en 2012, ce qui a été réalisé (cf. *infra*).

Toutefois, en raison d'une crise politique interne et de l'annonce d'un déficit plus élevé que prévu en 2012, la Commission a adressé en novembre 2011 un avertissement au gouvernement belge lui rappelant que l'absence de transmission d'un budget formel respectant les règles du Pacte de stabilité pourrait conduire, en vertu des nouvelles règles de gouvernance, à une sanction financière. Cette sanction consiste en la mobilisation d'un montant de 0,2 % du PIB, soit plus de 700 millions d'euros, sanction qui peut ensuite être transformée en amende.

Le deuxième élément de pression découle de la mise en œuvre du Semestre européen depuis 2011. Sur la base du Programme national de réforme, la Commission a proposé en juin 2011 au Conseil d'adresser à la Belgique six recommandations. Celles-ci enjoignent aux autorités de :

- accélérer le rythme de correction du déficit excessif, ramener le déficit sous les 3 % du PIB en 2012, assurer une progression d'au moins 0,75 % par an vers l'objectif de moyen terme;
- juguler les dépenses liées au vieillissement, notamment par l'élévation de l'âge effectif et de l'âge légal de sortie du marché du travail ;
- achever la restructuration des banques ;
- réformer le système de négociation collective et d'indexation automatique des salaires ;
- diminuer les charges fiscales et sociales sur le travail et réduire progressivement les allocations de chômage ;
- renforcer la concurrence dans le secteur de la vente au détail et sur les marchés du gaz et de l'électricité.

Un troisième élément résulte des conclusions du rapport de la Commission sur le mécanisme d'alerte européen (février 2012). À partir du tableau de bord de suivi de

la compétitivité et de ses analyses, la Commission observe une perte de parts de marché de l'économie belge et souligne que les coûts salariaux du pays évoluent plus rapidement que dans la zone euro.

Ces recommandations pointent directement deux éléments particulièrement sensibles du système social. D'abord, la question des fins de carrière. Depuis le milieu des années 2000, la politique gouvernementale a été de réduire l'accès aux préretraites sans modifier l'âge légal de la retraite (fixé à 65 ans). Cette orientation, adoptée dans la cadre de la loi sur la solidarité entre générations en décembre 2005, a suscité des conflits sociaux importants (Moulaert, 2006). Ensuite, la fixation des salaires relève de la concertation sociale. Celle-ci a consacré le principe d'indexation automatique des salaires sur l'évolution des prix à la consommation. Le système permet de maintenir le pouvoir d'achat des travailleurs et constitue pour certains acteurs, politiques et syndicaux, un tabou. Il est remis en cause depuis de nombreuses années par différentes organisations internationales au nom d'une exigence de compétitivité.

2. Quelques repères théoriques

2.1 L'européanisation des politiques publiques

L'analyse de l'influence des politiques européennes sur les changements politiques nationaux a appelé des développements théoriques et conceptuels qui composent aujourd'hui la littérature sur l'européanisation des politiques publiques. Celle-ci a été définie comme :

> « *a process of (a) construction, (b) diffusion, (c) institutionalization of formal and informal rules, procedures, policy paradigms, styles, "ways of doing things" and shared beliefs and norms which are first defined and consolidated in the making of EU public policy and politics and then incorporated in the logic of domestic discourses, political structures and public policies* » (Radaelli, 2001, p. 108).

Radaelli envisage plusieurs résultats du changement. Il propose une matrice qui croise les domaines du changement (structures politiques, politiques publiques, structures cognitives) et la direction du changement. Cette direction peut être celle du retrait, de la transformation ou se situer sur ce continuum.

Schéma 1 – Changement des politiques domestiques

Direction of policy change			
Retrenchment	*Inertia*	*Absorption*	*Transformation*
–	0	+	++

Source : Radaelli (2001).

Le *retrenchment* (ou retrait) est un effet paradoxal de l'européanisation ; les politiques publiques nationales deviennent dans cette perspective « moins européennes » qu'elles ne l'étaient.

L'*inertie* correspond à l'absence de changement et peut apparaître lorsque les prescrits européens paraissent trop éloignés des pratiques domestiques. Elle peut être la manifestation d'une résistance à l'européanisation. Toutefois, pour Radaelli (2001), dans le long terme, l'inertie peut être impossible à soutenir économiquement ou politiquement.

Le changement peut s'inscrire dans le sens du prescrit européen avec une intensité diverse. Radaelli distingue deux situations. L'*absorption* désigne un changement par adaptation. Les structures et politiques publiques se caractérisent à la fois par des éléments de résistance et par des éléments de flexibilité qui leur permettent d'absorber des changements non fondamentaux tout en maintenant inchangées leurs caractéristiques essentielles.

Enfin, la notion de *transformation* renvoie à des changements plus radicaux, qualifiés de « changements de paradigme », pour reprendre l'expression de Hall (1993) – cf. *infra*. Il y a transformation lorsque les logiques fondamentales des politiques se transforment.

Afin de qualifier les différents types de changements, Hall (1993) invite à prendre en compte le fait que les politiques publiques comportent trois dimensions : les objectifs généraux (*overarching goals*), qui guident la politique dans un champ particulier, les instruments politiques (*policy instruments*) développés pour répondre à ces objectifs, et le niveau précis (*precise settings*) de ces instruments[2].

À partir de ces dimensions, Hall (1993) distingue trois ordres de changements politiques : les changements de *premier ordre* concernent le niveau de fixation des instruments alors que les instruments eux-mêmes et les objectifs généraux de la politique ne changent pas ; les changements de *deuxième ordre* interviennent lorsque les instruments eux-mêmes, ainsi que leur niveau de fixation, sont modifiés ; enfin, lorsque les trois dimensions évoquées sont transformées, nous avons affaire à un

[2] Un exemple cité par Hall (1993) est celui des pensions de vieillesse : si l'*objectif* de la politique est d'alléger les problèmes financiers des plus âgés, l'*instrument* sera celui de la pension de retraite et le *niveau* sera celui du montant de cette allocation.

changement de *troisième ordre*. Ce dernier type de changement est assimilé à un changement de paradigme.

Le changement résulte d'une pression adaptative qui est fonction du degré de compatibilité entre les institutions, les normes et les valeurs en vigueur au niveau communautaire et au niveau national. Cet écart entre les exigences européennes et les caractéristiques des politiques menées par les États porte le nom de *misfit*[3] (Börzel, 2001). Plus cet écart est important, plus le potentiel de transformation des politiques est élevé.

Ces approches ne prennent pas en compte les effets de *feedback* que l'européanisation peut produire sur les orientations ou débats européens. Vanhercke *et al*. (2011, p. 7) soulignent l'importance de prendre en compte les influences réciproques des niveaux européen et national :

> « Il n'est tout simplement pas conforme à la description des mécanismes observés de considérer que les États membres se trouvent à la sortie de la machine, dans la seule position d'avoir à transposer, à obéir ou à bénéficier des décisions ou des impacts suscités par les initiatives européennes en la matière. Les processus de consultation, la place des négociations, les dynamiques d'acteurs font apparaître, au contraire, le poids des États membres dès les phases d'élaboration des projets européens et les interdépendances et interférences constantes qui interagissent tout au long, mettant en évidence combien la phase de construction laisse une place active aux acteurs et institutions nationales. »

Ils s'inscrivent dans la perspective selon laquelle les acteurs nationaux peuvent utiliser les ressources européennes dans les débats nationaux mais peuvent aussi influencer le processus européen en y important des valeurs ou représentations nationales. Ces deux stratégies sont appelées respectivement *download* et *upload* (Kröger, 2009).

L'intervention des États pour influencer le processus européen peut poursuivre différents objectifs. Elle peut aller dans le sens d'un *renforcement* ou d'une *accélération* de celui-ci. Il s'agira alors d'en conserver l'orientation générale mais, par exemple, d'augmenter les moyens disponibles, de renforcer le caractère coercitif du processus, de le réformer afin qu'il concerne davantage de bénéficiaires, d'intensifier la communication ou les échanges autour d'un thème promu par l'Union européenne.

Il est aussi envisageable de viser l'*extension* des domaines couverts par une politique européenne ou, au sein d'une stratégie, d'élargir les thématiques ou les bénéficiaires. On se situe ici dans une perspective proche de l'effet de *spill-over* (Haas, 1958), qui postule qu'une avancée dans la construction européenne en

---

[3] Selon les auteurs, l'expression utilisée sera *level of fit*, *fit-misfit* ou encore *goodness of fit*. Börzel et Risse (2003) distinguent le *policies misfit* et l'*institutional misfit*.

appelle mécaniquement d'autres, à la différence que l'on se situe ici dans la perspective de l'action stratégique des États.

Enfin, lorsque les orientations européennes s'écartent des préférences nationales, les États peuvent influencer le processus européen en tentant un *rééquilibrage*, en tentant de promouvoir d'autres politiques qui correspondent mieux à leurs attentes ou censées atténuer les effets des premières ou en visant une limitation des politiques à l'œuvre par une diminution de leur périmètre d'action, de leur niveau de contrainte, de leurs moyens. Des scénarios plus radicaux de blocage ou de *rupture* sont aussi à considérer.

2.2. Acteurs et usages de l'Europe

L'action européenne d'un État comme les changements internes de ses politiques publiques dépendent du comportement des acteurs nationaux qui peuvent faire usage ou non des ressources européennes. Jacquot et Woll (2008) ont distingué trois types d'usages dont les caractéristiques sont présentées dans le tableau 1.

Tableau 1 – Typologie des usages des ressources européennes

	Usage cognitif	*Usage stratégique*	*Usage de légitimation*
Définition	Interprétation du contexte, diffusion d'idées comme sources de légitimation	Transformations des pratiques politiques en ressources pour l'action	Utilisation des instruments européens comme mode de légitimation des décisions publiques
Étape du processus de décision	*Ex ante :* problématisation, définition des solutions	Processus de prise de décision	Justification
Types d'acteurs	Entrepreneurs politiques, coalitions de cause, réseaux de politique publique	Acteurs institutionnels	Représentants politiques
Éléments utilisés	Idées	Institutions, instruments, financements	Espace public, références discursives
Travail politique	Argumentation	Mobilisation de ressources	Justification

Source : d'après Jacquot et Woll (2008).

3. Usages nationaux des ressources européennes

Les repères théoriques évoqués peuvent être confrontés à quelques éléments empiriques. Sont ici analysées les interactions observées entre les niveaux national et européen à l'occasion de la mise en place de la nouvelle gouvernance européenne.

3.1. Influencer le processus décisionnel européen

Une première façon d'aborder l'européanisation des politiques nationales est d'analyser les propositions ou tentatives d'infléchissement des orientations européennes soutenues par un État. S'agissant de la Belgique, on observe, dans les dossiers relatifs à la gouvernance économique, un soutien aux principes mais, dans le même temps, une contestation de certaines modalités de mise en œuvre.

La Belgique a d'abord soutenu les principes de renforcement de la rigueur budgétaire et de surveillance macroéconomique. Même si, au cours d'une brève période en 2008-2009, des discours politiques ont pu s'appuyer sur une rhétorique aux accents keynésiens (Conter et Vander Stricht, 2011), les principes de l'orthodoxie budgétaire sont largement acceptés par l'ensemble des partis politiques représentés au Parlement. Toutes les propositions réglementaires ou législatives sur le renforcement de la gouvernance économique (le *Six Pack*, puis le Traité budgétaire) ont été soutenues par la Belgique au Conseil européen.

Toutefois, lorsque des propositions européennes heurtent trop brutalement des compromis nationaux, elles rencontrent l'opposition politique des représentants belges. Ainsi, la proposition de pacte de compétitivité prévoyant la suppression des mécanismes d'indexation des salaires a été rejetée.

On a pu également observer des stratégies de rééquilibrage des orientations européennes. Il s'agissait notamment d'affirmer la compétence des ministres de l'Emploi et des Affaires sociales (le Conseil EPSCO – Emploi, politique sociale, santé et consommateurs) dans la gouvernance européenne alors que les premières propositions de la Commission, notamment sur la surveillance des déséquilibres macroéconomiques, n'y faisaient pas clairement allusion et confiaient la mission au Conseil Ecofin (Conseil pour les Affaires économiques et financières). De façon générale, la Belgique, à l'occasion de sa présidence de l'Union en 2010, a obtenu la consécration du rôle du Conseil EPSCO dans les mécanismes de gouvernance renforcée.

En termes de contenu, on a pu observer, depuis les origines de la Stratégie européenne pour l'emploi, un travail politique des autorités belges, dans le cadre de coalitions de cause associant d'autres États, visant à renforcer la dimension sociale de cette stratégie. Ce travail s'est manifesté à l'origine par la tentative d'inscription de la qualité de l'emploi parmi les objectifs de la stratégie ; il s'est aussi concrétisé

dans une insistance sur certaines dimensions de la flexicurité, comme la sécurité du revenu ou les transitions professionnelles.

Le travail d'influence des décisions européennes a aussi porté sur les recommandations adressées à la Belgique dans le cadre du Semestre européen. Parmi celles-ci, deux sont jugées problématiques par une partie des responsables politiques. Elles portent sur les fins de carrière et sur la formation des salaires et l'indemnisation du chômage. Les autres, y compris celle sur le coût du travail, font l'objet d'un relatif consensus.

Depuis le début de la Stratégie européenne pour l'emploi, les recommandations adressées au pays dans le domaine de l'emploi étaient discutées avec les représentants du département de l'Emploi. Avec l'intégration des différents processus de coordination au sein du Semestre européen, les recommandations sont devenues pour la première fois une affaire de *high politics* qui a été traitée par les services du Premier ministre.

Les recommandations 2011 de la Commission ont surpris par leur style offensif et ont porté sur deux points qui n'avaient jamais été mis en cause jusqu'ici : l'âge légal de la retraite et le mécanisme d'indexation. L'année 2011 marque une rupture dans le processus de négociation et d'acceptation des recommandations. Comme nous avions pu l'observer par le passé, la Belgique s'efforçait de jouer un rôle de « bon élève européen » en acceptant la plupart du temps de façon docile les recommandations et en soulignant l'importance des efforts accomplis pour y répondre (Conter, 2010).

La situation change en 2011 du fait de recommandations touchant des tabous du système belge de relations professionnelles et de protection sociale et en raison de la perspective de possibles sanctions. Avec d'autres États, la Belgique a tenté d'obtenir des amendements aux projets de recommandations de la Commission. Ceux-ci sont presque symboliques (tableau 1) mais découlent d'un travail de négociation politique qui a fait l'objet d'une communication importante. Ainsi, la ministre de l'Emploi a dit avoir « amendé la recommandation relative au mécanisme de formation des salaires[4] », et, s'agissant des retraites et préretraites, la Belgique a maintenu son opposition à la recommandation européenne. Malgré une légère modification de la formulation (l'introduction du conditionnel en fin de phrase ; voir tableau 2), elle a fait enregistrer par le Conseil de l'Union une réserve sur la recommandation.

[4] Communiqué de presse de la ministre de l'Emploi, 17 juin 2001.

Tableau 2 – Recommandations adressées à la Belgique – Versions préliminaires et finales

Propositions de la Commission Sec (2011) 710 final	*Recommandations adoptées par le Conseil (2011/C 209/01)*
« Réformer, en consultant les partenaires sociaux et en respectant les pratiques nationales, le système de négociation collective et d'indexation des salaires, afin que la croissance des salaires traduise mieux l'évolution de la productivité du travail et de la compétitivité. »	« Prendre des mesures afin de réformer, en consultation avec les partenaires sociaux et en respectant les pratiques nationales, le système de négociation collective et d'indexation des salaires, afin que la croissance des salaires traduise mieux l'évolution de la productivité du travail et de la compétitivité. »
« Prendre des mesures pour améliorer la viabilité à long terme des finances publiques. Il s'agirait avant tout de mettre en place une stratégie visant à juguler les dépenses liées au vieillissement, notamment en empêchant la sortie anticipée du marché du travail afin de relever l'âge effectif de la retraite et en liant l'âge légal de la retraite à l'espérance de vie. »	« Prendre des mesures pour améliorer la viabilité à long terme des finances publiques. Conformément au cadre de la stratégie en trois volets de l'Union, il s'agirait avant tout de mettre en place une stratégie visant à juguler les dépenses liées au vieillissement, notamment en empêchant la sortie anticipée du marché du travail afin de relever sensiblement l'âge effectif de la retraite. Des mesures telles que la liaison de l'âge légal de la retraite à l'espérance de vie pourraient être envisagées. »

3.2. Usages internes des recommandations européennes

La seconde dimension de l'européanisation des politiques est liée à l'usage par les acteurs nationaux des ressources européennes et aux effets de celles-ci sur les politiques publiques. La question revêt un intérêt particulier pour la période étudiée en raison de la crise politique belge, la plus longue qu'ait connue le pays.

Les recommandations relatives au budget n'ont pas transformé les pratiques politiques en Belgique. En cette matière, les prescrits européens sont cohérents avec

le référentiel national (*high level of fit*). Le tournant de la rigueur budgétaire a été pris au début des années 1980. La hauteur des déficits a conduit à un effet boule de neige de la dette qui a fait culminer celle-ci à 137 % du PIB en 1993. Depuis trente ans, les gouvernements visent à réduire le déficit budgétaire. L'objectif a été pratiquement atteint en 2007. Le déficit apparu en 2009 en raison de la crise financière a conduit à l'ouverture par la Commission d'une procédure pour déficit excessif et à la recommandation du Conseil Ecofin d'atteindre 3 % de déficit en 2012. En janvier 2010, la Belgique a transmis un programme de stabilité qui prévoyait, d'une part, la fin de la procédure de déficit excessif en 2012 et, d'autre part, l'équilibre des finances publiques en 2015. Lors du Conseil européen de juillet 2010, les chefs d'État et de gouvernement ont estimé que la Belgique avait agi conformément aux recommandations.

Tableau 3 – Déficit et dette publique de la Belgique en % du PIB

	2007	*2008*	*2009*	*2010*	*2011*	*2012*	*2013*	*2014*	*2015*
Déficit	– 0,2	– 1,2	– 5,6	– 4,1	– 3,6	– 2,8	– 1,8	– 0,8	+ 0,2
Dette	84,1	89,3	96,2	96,8	98,2				

Source : Programme de stabilité de la Belgique (à partir de 2012 : estimations).

Le nouveau contexte de gouvernance européenne change la perspective en 2011 ; la pression européenne intègre les recommandations en matière budgétaire et de réformes structurelles, notamment en ce qui concerne le marché du travail.

Alors que le processus de formation du gouvernement est en cours, les prévisions de la Commission européenne du printemps 2011 annoncent pour la Belgique, à politique inchangée, un déficit de 4,6 % du PIB en 2012 et de 4,5 % en 2013. S'appuyant sur le *Six Pack*, dont l'entrée en vigueur est annoncée pour décembre 2011, le commissaire à l'Euro, Olli Rehn, met en garde la Belgique. Celle-ci doit introduire, dans les meilleurs délais et sous peine de sanction, un budget 2012 qui respecte les engagements du Pacte de stabilité et qui traduise les recommandations du Semestre européen.

Ces dernières recommandations sont peu compatibles avec les politiques et institutions en vigueur. Les acteurs politiques et de la concertation sociale en ont fait des usages contrastés. Dans un contexte de négociations gouvernementales difficile (à six partis), les recommandations sont au cœur des débats. Le projet de budget 2012 est discuté à l'automne 2011 par les partis qui négocient la formation d'un nouveau gouvernement. Certains acteurs utilisent les recommandations pour peser sur la négociation du budget et du programme gouvernemental, alors que d'autres s'en servent pour prendre position contre celles-ci et affirmer leur image de défenseurs de certains acquis sociaux. Enfin, certains acteurs vont chercher dans

les recommandations européennes la légitimation de leurs propres propositions (tableau 4).

Tableau 4 – Usages des recommandations européennes comme ressources pour l'action

Type d'usage	*Concrétisation*	*Acteurs concernés*
Mise à l'agenda	Demande de prise en compte des recommandations européennes dans le programme de gouvernement	Partis libéraux, centristes néerlandophones, Fédération des entreprises de Belgique
Prise de position/ mobilisation	Critique, dénonciation des recommandations, mobilisations, appel à manifestation	Partis socialistes, partis écologistes, organisations syndicales
Légitimation	Confirmation du bien-fondé de ses propositions ou d'une partie de celles-ci	Fédération des entreprises de Belgique, parti nationaliste flamand, centristes francophones (pour une proposition)

Les six partis engagés dans la négociation s'accordent fin novembre 2011, sous la pression européenne mais aussi des marchés financiers, sur un projet de budget 2012. Celui-ci repose sur un plan d'économies de 11,3 milliards d'euros et se solde par un déficit annuel inférieur à 3 % du PIB.

Ce plan d'économies repose sur plusieurs réformes touchant au marché du travail et à la sécurité sociale. Il prévoit notamment l'allongement du stage d'attente (pour les jeunes chômeurs n'ayant jamais travaillé) et le conditionnement des allocations à une démarche effective et évaluée de recherche d'emploi, des réductions de cotisations sociales pour les PME, le renforcement de la dégressivité des allocations de chômage, le renforcement du contrôle de l'activation des chômeurs, la restriction de l'accès aux préretraites (dont les conditions d'accès sont portées à 60 ans et quarante ans de carrière) et aux pensions anticipées (62 ans et quarante ans de carrière).

En revanche, l'âge légal de la retraite reste fixé à 65 ans et l'accord gouvernemental adopté début décembre 2011 prévoit explicitement le maintien de l'indexation des salaires.

Il est encore à noter qu'en fin de négociations, l'ensemble des partis ont souligné que les mesures adoptées l'ont été en application des recommandations européennes (usage de légitimation). Le formateur de l'équipe gouvernementale a rencontré le Commissaire européen pour lui présenter le budget avant son adoption par le Parlement. Le gouvernement a prêté serment le 6 décembre et a fait adopter avant la

fin de l'année par le Parlement certaines réformes, dont celle des retraites, suscitant des mouvements sociaux et une grève générale.

S'agissant de la qualification des changements, il faut noter qu'il s'agit d'adaptations et de changements de premier ordre au sens de Hall (1993), c'est-à-dire qu'ils affectent le niveau de fixation de différents instruments (allocations de chômage, préretraite, cotisations sociales) sans les transformer ni changer les grands objectifs de politique publique. On peut toutefois émettre l'hypothèse, en suivant Palier et Bonoli (1999), que la succession de changements incrémentaux d'apparence peut introduire une logique nouvelle dans l'action publique et conduire, à terme, à un changement de paradigme.

Conclusion

Les différentes dispositions relatives au Semestre européen et à la « gouvernance économique renforcée » ont été conçues et présentées comme un ensemble de contraintes pour les États. La limitation des déficits publics et les différents mécanismes de surveillance limitent l'espace des possibles des gouvernements nationaux tandis que les recommandations constituent un élément de pression visant à accélérer les changements politiques.

La brève analyse ici présentée souligne d'une part l'importance de la prise en compte des stratégies de renforcement ou de rééquilibrage de la politique européenne (*upload*) par un État ; elle met d'autre part en évidence que les éléments de contrainte européens peuvent également constituer des ressources pour les acteurs nationaux. Les résultats et changements effectifs seront fonction de l'usage de ces ressources par les acteurs.

Le contexte de crise politique en Belgique a constitué une fenêtre d'opportunité pour certains acteurs dans l'utilisation de ces ressources européennes pour faire avancer certaines réformes, alors que, sur d'autres thèmes, la crise a renforcé des points de veto.

Il convient toutefois de signaler que les capacités d'usage des ressources européennes sont très variables selon les acteurs concernés. Le prescrit européen constitue une ressource argumentative pour les acteurs qui souhaitent transformer le référentiel des politiques publiques alors qu'il contribue à délégitimer les défenseurs des acquis et compromis passés.

En termes de résultats, il est difficile de distinguer les effets des crises économiques et politiques et ceux des nouveaux instruments de gouvernance européens. Il est toutefois clair qu'alors que le référentiel européen présentait de nombreux points d'inadéquation (*misfit*) avec les pratiques et institutions nationales (indexation des salaires, indemnisation du chômage, fins de carrière), les effets de la

Stratégie pour l'emploi observés étaient jusqu'ici essentiellement d'ordre cognitif (Vanhercke *et al*., 2011). Or, depuis 2011, des changements politiques plus substantiels ont été accomplis (en matière de préretraites, de retraites, de chômage). Les recommandations et instruments européens ont constitué, pour les acteurs de ces changements, des ressources déterminantes.

Bibliographie

Börzel T. (2001), “Pace-setting, foot-dragging and fence-sitting: Member States responses to Europeanization”, *Journal of Common Market Studies*, vol. 40, n° 2, p. 193-214.

Börzel T. et Risse T. (2003), “Conceptualizing the domestic impact of Europe”, *in* Featherstone K. et Radaelli C. (éd.), *The Politics of Europeanization*, Oxford, Oxford University Press, p. 57-80.

Conter B. (2010), « Un changement de monde. La Stratégie européenne pour l’emploi comme processus de socialisation politique », *in* Michel H. et Robert C. (dir.), *La Fabrique des « Européens » : processus de socialisation et construction européenne*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, p. 261-285.

Conter B. (2011), « La flexicurité en chiffres et en débat », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2106-2107.

Conter B. et Vander Stricht V. (2011), « Changements des représentations et innovations dans le domaine des politiques de l’emploi : l’influence du contexte de crise en Wallonie », communication au congrès de l’Association française de sociologie (RT 6), Grenoble, 8 juillet.

Haas E. (1958), *The Uniting of Europe: Political, Social and Economic Forces, 1950-1957*, Stanford, Stanford University Press.

Hall P.A. (1993), “Policy paradigms, social learning, and the state. The case of economic policymaking in Britain”, *Comparative Politics*, vol. 25, n° 3, p. 275-296.

Jacquot S. et Woll C. (2008), « Action publique européenne : les acteurs stratégiques face à l’Europe », *Politique européenne*, n° 25, p. 161-192.

Kröger S. (2009), “What we have learnt: advances, pitfalls and remaining questions in OMC research”, *European Integration online Papers (EIoP)*, vol. 13, n° spécial, art. 5.

Moulaert T. (2006), « Le pacte de solidarité entre générations », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 1906-1907.

Palier B. et Bonoli G. (1999), « Phénomènes de *Path Dependence* et réformes des systèmes de protection sociale », *Revue française de sciences politiques*, vol. 49, n° 3, p. 399-420.

Radaelli C. (2001), “The domestic impact of European Union public policy: notes on concepts, methods, and the challenge of empirical research”, *Politique européenne*, n° 5, p. 105-136.

Vanhercke B. *et al*. (2011), *La Belgique dans l’Europe. L’Europe en Belgique. Configuration et appropriation des politiques sociales*, Gand, Academia.

La sécurisation des parcours professionnels : des réponses par la territorialisation des politiques de l'emploi et de la formation ?

Bruno LAMOTTE[1]

Résumé

Le 7 janvier 2009 les partenaires sociaux ont signé un accord national interprofessionnel sur la sécurisation des parcours professionnels en France. L'accord a conduit à une nouvelle loi sur la formation professionnelle en France en novembre 2009. Actuellement, les régions ont de plus en plus d'influence sur la formation professionnelle, elles ont des compétences en matière de développement pendant que les politiques de l'emploi restent nationales. De nouvelles régulations apparaissent au niveau régional dans lesquelles partenaires sociaux, Conseil régional et services de l'État essaient de définir une nouvelle façon de travailler ensemble. Ce n'est pas si facile : une étude de cas sur la région Rhône-Alpes permet d'approfondir les observations. La contractualisation semble devenir le mot clé des nouvelles régulations dans la région Rhône-Alpes et probablement dans les régions françaises.

Abstract

On 7 January 2009, the social partners signed a national interprofessional agreement on employee's career security in France. The agreement led to a new law reforming vocational training in November 2009. Today, regions have more influence on vocational training, they are in charge of development policies, while labor market policies remain national. New regulations appear at the regional level, where social partners, national government and regional councils try to reach a new agreement on how they work together. It is not so easy: a case study on region Rhône-Alpes allows increased observations. Contracting seems to be the key word of the new mode of operation in region Rhône-Alpes and probably in French regions.

[1] CREG, université Pierre-Mendès-France.

La montée de la précarité dans les pays européens est préoccupante. Une nouvelle situation sociale a été créée dans la plupart des pays européens, celle du travailleur pauvre assisté, en lien en grande partie au développement de la flexibilité du marché du travail. « Une sorte d'entrée dans ce qu'on appelle le précariat, un statut durable en deçà de l'emploi » (Paugam, 2010). Elle ne concerne pas que des marginaux mais se situe au cœur du système productif (Rigaudiat, 2005). Un certain nombre d'études pointent le risque de pauvreté accru lié à la dégradation des conditions de l'emploi dans la plupart des pays européens (Erhel, 2011). D'autres (Husson, 2011) s'interrogent sur les arbitrages entre compétitivité et modèle social.

Dans ce cadre, les politiques d'austérité budgétaire et salariale font débat et les institutions européennes sont interrogées. Dans la stratégie « Europe 2020 » (Commission européenne, 2010), l'Union européenne a réaffirmé en précisant l'initiative « Une stratégie pour les nouvelles compétences et les nouveaux emplois » sa volonté de renforcer le modèle de la flexicurité. Celle-ci vise à améliorer simultanément la flexibilité et la sécurité sur le marché du travail. Dans ses orientations récentes elle envisage à la fois une flexibilisation du salaire minimum selon la conjoncture (Commission européenne, 2012) et une sécurisation des transitions professionnelles.

Les partenaires sociaux français se sont placés dans une position particulière dans le débat européen en privilégiant le thème de la sécurisation des parcours professionnels, explicitement depuis 2009. Dans l'objectif de cette sécurisation, l'implication des partenaires sociaux devra être élevée dans les territoires. En France, la littérature aborde souvent cette émergence d'un dialogue social territorial (Jobert, 2008), soutenant un échange politique renouvelé dans les régions (Verdier, 2008).

Cette question est développée ici en nous appuyant sur une analyse des pratiques de sécurisation des parcours professionnels en région Rhône-Alpes. Nous souhaitons montrer que dans cet objectif les politiques publiques s'orientent vers une meilleure coordination des politiques de l'emploi et de la formation au niveau territorial. Cette réflexion est nourrie par la conduite de deux programmes de recherche, le premier démarré en 2007 sur la précarité et les nouvelles formes d'emploi, le second en 2009 sur la sécurisation des parcours professionnels et le dialogue social[2].

---

[2] Ces programmes ont bénéficié du soutien financier de la DIRECCTE en Rhône-Alpes, du Conseil régional Rhône-Alpes et du Fonds social européen. La recherche comporte un volet comparatif européen présenté par Lamotte et Massit, 2011.

1. Territorialisation, politiques de l'emploi et de la formation et dialogue social

Les collectivités territoriales européennes diffèrent dans leur organisation, leurs compétences et leur fonctionnement. Un mouvement généralisé de renforcement de l'autonomie locale est encouragé par les institutions européennes. Sans adopter le modèle fédéral allemand, des États comme l'Espagne et l'Italie ont accordé à leurs régions des compétences, un pouvoir législatif et une autonomie financière qui les rapprochent d'États fédérés. Ils reçoivent fréquemment le qualificatif d'États régionalisés. Jobert (2008) et Verdier (2008) montrent que ce mouvement européen appelle un renouveau d'analyse dans le champ des relations professionnelles. D'une part la notion de dialogue social élargit le concept usuel de négociation collective dans ce champ. D'autre part la notion d'échange politique permet de mieux comprendre les relations entre les acteurs collectifs des systèmes de relations industrielles. Cet effort d'approfondissement est l'objet de Bellemare et Klein (2011) dans leur réflexion sur l'innovation sociale et les territoires. Ils proposent de penser les relations industrielles en passant de la notion de système à la notion de région en vue de formaliser l'idée que les principes d'organisation d'un système social sont à la fois les conditions et les résultats des activités des agents qui font partie de ce système (p. 51 et suivantes).

Prieur (2002), et Gras (2010) montrent que les systèmes d'organisation de la formation professionnelle sont partout en Europe complexes parce que concernant de nombreuses parties prenantes qui y voient de plus en plus d'enjeux de compétitivité et d'accès à l'emploi. En Allemagne, les Länder sont compétents en matière d'éducation ; ils organisent la formation dispensée en école et l'État fédéral supervise, en concertation avec les acteurs professionnels, le contenu de la formation en entreprise des apprentis. Les Länder possèdent la compétence en matière de formation continue. En Italie la compétence des régions en matière de formation professionnelle est historiquement très importante au début des années 2000 ; en 2007 ce système est infléchi par un accord entre le ministère du Travail, les partenaires sociaux et les régions afin de mettre en place un système de formation professionnelle national et intégré, permettant d'en rationaliser à la fois l'organisation et le financement, en se reposant sur des organismes mutualistes. En Espagne la formation professionnelle a été décentralisée aux communautés autonomes dans les années 1990.

L'innovation sociale dans les dispositifs de formation professionnelle des régions nous paraît être conduite partout dans l'objectif d'améliorer la sécurité des transitions professionnelles en agissant au plus près des territoires (Gazier, 2009). Le renouveau de réflexion sur la segmentation du marché du travail évoqué par Michon

(2007) au sujet d'une inégalité sociale croissante dans l'accès à l'emploi est en fait une référence dans ces politiques.

1.1 Structuration du niveau régional de l'emploi et de la formation professionnelle en France

Aucun État européen ne correspond aujourd'hui à la version classique de l'État unitaire dont la France est le modèle et qui structure encore ses politiques de l'emploi et de la formation. Depuis les réformes de 1983 et de 1993 la territorialisation est devenue cependant un axe essentiel des politiques de la formation professionnelle et, par extension, de l'emploi, étudié de façon attentive (Berthet *et al.*, 2002). Avec le processus de décentralisation, la Formation professionnelle continue a connu un mouvement de déconcentration au niveau régional avec la création au sein des préfectures de régions des Directions régionales de la formation professionnelle dont les compétences s'élargissent au travail et à l'emploi, intégrées à ce jour dans les DIRECCTE.

Les régions ont obtenu une compétence générale en matière d'apprentissage et de formation professionnelle (loi du 7 janvier 1983). Cette compétence s'est développée et elle est réaffirmée par la loi relative aux libertés et aux responsabilités locales du 13 août 2004. Les conseils régionaux définissent et mettent en œuvre une politique d'apprentissage et de formation professionnelle des jeunes et des adultes à la recherche d'un emploi ou d'une nouvelle orientation professionnelle.

Les régions élaborent un plan régional de développement des formations professionnelles des jeunes et des adultes depuis 2002, il est confirmé dans son rôle d'outil de programmation des actions de formation à moyen terme par la loi de 2004. Concernant les jeunes, le Plan régional de développement des formations professionnelles (PRDFP) détermine l'ensemble des actions de formation initiale et continue des jeunes ainsi que les actions d'information et d'orientation. Concernant les adultes, le PRDFP couvre l'ensemble des actions de formation professionnelle visant à favoriser l'accès, le maintien et le retour à l'emploi. Les conseils régionaux se voient transférer l'organisation et le financement des stages de l'AFPA en 2008. Ainsi en 2009 les régions sont devenues un contributeur essentiel aux dépenses de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage, partageant pour l'essentiel ses dépenses entre les jeunes en formation professionnelle et les demandeurs d'emploi[3] (Delort, 2011). Cependant ces dépenses reposent essentiellement sur la dotation versée par l'État aux régions, abondée par le Fonds social européen.

[3] Respectivement 59 % et 23 % des dépenses des conseils régionaux.

La loi de 2009[4] issue de l'accord des partenaires sociaux sur la sécurisation des parcours professionnels institue un contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDFP). Comme l'ancien PRDFP qu'il remplace, il a pour objet de définir une programmation à moyen terme des actions de formation professionnelle des jeunes et des adultes et d'assurer un développement cohérent de l'ensemble des filières de formation. Il comporte des actions d'information et de formation destinées à favoriser leur insertion sociale. Ce contrat de plan détermine les objectifs communs aux différents acteurs sur le territoire régional, notamment en termes de filières de formation professionnelle initiale et continue, sur la base d'une analyse des besoins en termes d'emplois et de compétences par bassin d'emploi. Il porte donc sur l'ensemble du territoire régional et peut être décliné par bassin d'emploi. Ces contrats de plan régionaux de développement des formations professionnelles visent à renforcer la coordination des actions de l'État, des conseils régionaux et des partenaires sociaux. Sur ce point, on fait souvent remarquer que la réforme ne résout pas les questions de coordination liées à des compétences emploi (nationales) et formation (déconcentrées, décentralisées et paritaires selon les domaines). Tallard (2011) évoque au sujet de l'accord et de la loi un interventionnisme de l'État hors du commun…

Depuis 2002, le comité de coordination régional de l'emploi et de la formation (CCREFP) et les Commissions paritaires interprofessionnelles régionales pour l'emploi (COPIRE), instrument des partenaires sociaux créé de façon plus ancienne, contribuent au pilotage de l'ensemble. Le CCREFP est une instance régionale de coordination des politiques de l'emploi et des programmes de formation professionnelle initiale et continue. Une place y est faite pour les partenaires sociaux indépendamment du fonctionnement des COPIRE qui reste leur propre outil, indépendant des pouvoirs publics[5]. L'évaluation du contrat de plan régional relève du CCREFP[6] dans le cadre fixé par le Conseil national de formation professionnelle tout au long de la vie (CNFPTLV).

---

[4] Loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie, article 57. Elle fait l'objet du rapport d'information n° 3208 de l'Assemblée nationale le 9 mars 2011, dit « rapport Cherpion-Gille » qui fait état d'une application encore imparfaite dans bien des points, entre autres sur l'élaboration de la première vague des CPRDFP en 2011.

[5] Selon le Code du travail, outre le préfet de région et le président du Conseil régional, le comité de coordination régional comprend six représentants de l'État, les recteurs d'académie et des représentants des services de l'État désignés par le préfet de région, six représentants de la région, sept représentants des organisations d'employeurs et des chambres régionales d'agriculture, de commerce et d'industrie et de métiers, sept représentants des organisations syndicales de salariés, dont cinq représentants des organisations syndicales représentatives au plan national, le président du Conseil économique, social et environnemental régional.

[6] Autrefois désignés par le sigle de COCOREF qu'on aurait pu conserver pour faciliter la mémorisation…

Dans le domaine de la territorialisation du service public de l'emploi, les services accentuent leur déconcentration. Depuis quelques années l'Association des régions de France demande que l'on confie aux régions la responsabilité du réseau des acteurs de la formation tout au long de la vie et de l'accompagnement vers l'emploi. Les régions assureraient la responsabilité et le pilotage des services publics d'accueil et d'accompagnement des personnes à la recherche d'un emploi comme des employeurs envisageant des recrutements. L'association propose l'instauration d'un service public régional de l'orientation, de la formation et de l'emploi. Elle demande l'attribution aux régions de la compétence orientation, la maîtrise de la carte des formations techniques et professionnelles, y compris l'enseignement agricole. Dans cette approche, les régions seraient en charge de l'insertion et de la réinsertion des demandeurs d'emploi, l'indemnisation du chômage restant une compétence nationale de Pôle Emploi et des partenaires sociaux. Parallèlement, les régions devraient pouvoir gérer les Fonds structurels européens (ce qui est le cas en Allemagne, Italie ou Espagne).

Le service public de l'emploi envisage une nouvelle étape de renforcement de l'action territoriale. Le rapport Van Lerberghe (2010) donne un cadre à l'action territoriale de Pôle emploi tandis que le rapport Jamme (2011) insiste un peu plus tard sur les ambitions d'une stratégie territoriale.

Le rapport Van Lerberghe contient une définition de l'action en partenariat dans les territoires, admettant une notion floue, englobant une variété de situations allant de collaborations très opérationnelles à des relations contribuant davantage à la construction de l'image qu'à des réalisations concrètes. Il évoque une stratégie de territorialisation de Pôle emploi visant à concourir à sécuriser les parcours et à renforcer les liens avec les employeurs pour accroître durablement le nombre de placements effectués par Pôle emploi.

> « La mise en synergie et l'articulation des différents acteurs de l'intermédiation, de l'orientation, de la formation, de l'insertion et du développement économique sur un territoire produit de l'efficacité et un service plus lisible et de meilleure qualité pour les demandeurs d'emploi comme pour les employeurs. » (p. 6)

Plusieurs domaines d'intervention de Pôle emploi induisent une territorialisation : l'intermédiation et l'indemnisation sont les deux cœurs de métier de l'établissement. L'intermédiation est largement un processus territorial. L'orientation professionnelle et la formation professionnelle des demandeurs d'emploi deviennent des domaines d'intervention territorialisés où Pôle emploi cumule désormais les rôles de prescripteur et d'acheteur. L'insertion n'a guère de sens que localement et en relation avec les conseils généraux et communes. Or elle est plus fortement ancrée dans les missions de l'établissement depuis l'instauration du Revenu de solidarité active qui prévoit que Pôle emploi s'ouvre plus à des personnes en difficulté

qu'auparavant. Enfin le développement économique aspire Pôle emploi qui apporte des contributions à travers l'accompagnement des politiques des Conseils régionaux et la réponse aux besoins des employeurs.

Dans son ensemble, cette structuration vise une meilleure réponse aux problèmes de l'emploi par le recours aux mécanismes de déconcentration ou de décentralisation. Les partenaires sociaux et les acteurs du service public de l'emploi contribuent désormais à cette territorialisation des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle.

1.2. Émergence d'un dialogue social territorial

La contribution des partenaires sociaux repose sur le développement du concept de « dialogue social territorial ». En parallèle à ce mouvement de territorialisation des politiques de l'emploi s'est développée l'idée que celles-ci devaient être construites en partenariat avec les acteurs socio-économiques : les entreprises et leurs organisations représentatives, les syndicats de salariés, les associations, structures d'insertion, organismes de formation, etc. Le dialogue social territorial résulte et participe à la transformation profonde de l'action publique qui est à l'œuvre, en regroupant l'ensemble des formes de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les parties prenantes des politiques économiques et sociales territoriales.

Le rapport Walter (2009) pour le CESE synthétise les propositions des partenaires sociaux français. Il distingue plusieurs cercles dans le dialogue social territorial. Selon l'analyse du rapport, le Conseil économique, social et environnemental régional (CESER) est un lieu privilégié de dialogue social, qu'il peut orchestrer au plan régional dans une logique d'« ensemblier » compte tenu de la diversité des thèmes et des formes de ce dialogue social.

Par ailleurs, la position commune du 9 avril 2008 sur la représentativité, le développement du dialogue social et le financement du syndicalisme ouvre en France de façon explicite une problématique de structuration du dialogue social dans les territoires, partagée par les signataires de la position (CFDT et CGT du côté des salariés, MEDEF et CGPME du côté des organisations patronales). L'article 14 exprime la volonté des interlocuteurs sociaux d'élargir le dialogue social au niveau territorial interprofessionnel.

> « Ce dialogue social interprofessionnel territorial, qui ne saurait avoir de capacité normative, doit être l'occasion, à l'initiative des interlocuteurs concernés, d'échanges et de débats réguliers sur le développement local dans sa dimension sociale et économique. »

Ce principe clé du dialogue social territorial, pas d'empiètement sur la production de normes, est ensuite repris dans tous les textes qui régissent la sécurisation des parcours professionnels en France (ANI de 2009) puis dans les principes d'action régionaux rhônalpins que nous étudierons ci-dessous. Il ne va pas cependant sans des interrogations et des remises en cause dont l'issue est incertaine. (Comment agir sans produire des normes nouvelles ? Une contractualisation entre les partenaires sociaux et les pouvoirs publics peut-elle s'y substituer ?) Les rôles respectifs du CESER, des COPIRE et des CCREFP ne sont pas stabilisés.

On constate un rapprochement des champs de l'emploi et de la formation professionnelle et une imbrication des compétences et responsabilités dans des configurations parfois peu assurées. Au total, l'ensemble des changements institutionnels évoqués est traversé par une logique de sécurisation des parcours professionnels, terme commun à l'ensemble des processus examinés. Il faut analyser ce point.

2. Sécurisation des parcours professionnels : quel cadre d'action en région Rhône-Alpes ?

La territorialisation est entraînée dans la logique de sécurisation des parcours professionnels formalisée dans l'accord national interprofessionnel signé en 2009 portant sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels qui est à la base de la loi de 2009. La crise de l'emploi depuis 2008 accentue cette logique. Le principe de base de cet accord complexe est que la formation tout au long de la vie professionnelle contribue à renforcer la compétitivité et la capacité de développement des entreprises et constitue un élément déterminant de la sécurisation des parcours professionnels et de la promotion sociale des salariés. Ceci est la première phrase du préambule de l'accord. Dans le vaste ensemble des innovations proposées et reprises ensuite par la loi, il faut noter deux principes généraux :

- La mobilisation de l'ensemble des actions de formation doit contribuer à permettre à chaque salarié de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle ou d'obtenir une nouvelle qualification dans le cadre d'une reconversion.
- Au niveau interprofessionnel territorial, l'accord doit favoriser la recherche de modalités de mise en œuvre des politiques adaptées aux spécificités territoriales et en aucun cas l'élaboration de nouvelles normes.

Les partenaires sociaux se situent ainsi dans un triangle d'action qui associe recherche de compétitivité économique, promotion sociale et principe d'articulation de leurs actions nationales et territoriales. Sur ce dernier point, le niveau national

produit la boîte à outils disponible, la négociation collective de branche et d'entreprise la décline et le dialogue interprofessionnel territorial définit une action pertinente selon le point de vue des partenaires sociaux : la contractualisation sans définition de nouvelles normes doit suffire à leur action.

Dès cet accord formalisé, les partenaires sociaux régionaux ont eu tendance à se placer dans une démarche de sécurisation des parcours professionnels en région Rhône-Alpes et dans ses territoires (Lamotte, Massit, 2010). Nous nous appuyons sur une analyse des conventions signées en région Rhône-Alpes entre les partenaires sociaux, l'État et la région Rhône-Alpes, sur les délibérations du Conseil régional et des entretiens et des séminaires avec les services et élus régionaux et représentants des partenaires sociaux sur ce point[7].

2.1. Depuis 2005, mise en place d'instances régionales de pilotage

La mise en place de contrats territoriaux emploi formation en région Rhône-Alpes date de 2005. C'est une démarche qui prolonge des pratiques antérieures et qui s'intègre dans un plan régional pour l'emploi élaboré de façon concomitante[8]. Elle s'appuie sur une délibération du Conseil et sur un protocole d'accord État-région[9] qui exprime une préoccupation assouplissant nettement les frontières des compétences administratives dans le champ de l'emploi et de la formation :

> « Si la diversité des interventions et des initiatives est source de richesse, elle conduit également à la segmentation de l'action. La nécessaire optimisation des moyens et l'amélioration de l'efficacité des politiques d'emploi, de formation et d'insertion amènent à rechercher, dans le respect des compétences des différents acteurs, une articulation plus étroite entre ces différentes politiques (…) »

Les CTEF visent à déconcentrer l'action régionale en faveur de la formation professionnelle dans ses champs de compétence et à articuler cette action avec une stratégie pour l'emploi en concertation avec les acteurs locaux publics et sociaux. Sur un territoire spécifique, une contractualisation lie une instance participative, une structure porteuse et le Conseil régional. Le territoire d'intervention est proche des zones d'emploi, lieux de vie et de travail dessinées par l'INSEE ; il y a 27 zones

---

[7] Des remerciements s'imposent, tout particulièrement à Nathalie Maisonneuve, Aline Mollard et Cathy Fillié de la Direction du développement économique et de l'emploi au Conseil régional pour leurs explications et leur patience.

[8] Délibération n° 04.02.640 du Conseil régional en date 18 novembre 2004 définissant le Plan régional pour l'emploi.

[9] Protocole daté du 5 juillet 2005 et délibérations n° 05.02.161, n° 05.02.505 qui organisent les CTEF.

territoriales relativement indépendantes des découpages administratifs qui structurent les politiques de l'emploi, des découpages des agences de pôle emploi et même des espaces structurant l'action de développement du Conseil. Ce sont également des espaces différents de ceux conçus pour les politiques de développement, les contrats de développement durable de la région Rhône-Alpes (CDDRA).

La contractualisation repose sur un diagnostic partagé, un plan d'action triennal et instaure un droit de tirage sur les moyens financiers du Conseil régional, notamment dans le domaine de la formation professionnelle des demandeurs d'emploi. La formule est revisitée en 2011. Le Conseil régional a renouvelé sa stratégie en ce domaine par une réorganisation visant à améliorer la gouvernance et la lisibilité de son organisation territoriale[10]. Un comité stratégique de territoire est instauré pour devenir un lieu de concertation pour la mise en œuvre de l'ensemble des politiques emploi-formation, opérées par la DIRECCTE ou Pôle emploi. Cette initiative est amplifiée par la création d'un service public régional de la formation continue en Rhône-Alpes en 2009[11]. La recherche d'une approche intégrée plus forte entre développement économique, emploi et formation est privilégiée par le Conseil régional. Cependant, l'action des CTEF reste limitée par le champ de compétences relativement étroit effectivement mobilisé par la région et son rayonnement dépend de l'état des relations avec de nombreux intervenants.

2.2. Depuis 2009, une architecture complexe

L'architecture nouvelle des instances de régulation repose sur plusieurs instances et outils.

Le dialogue social de branche et territorial

Les commissions paritaires nationales de l'emploi et de la formation (CPNEF) ont une mission stratégique en matière d'emploi et de qualification au niveau des branches professionnelles : elles sont le partenaire privilégié des acteurs du système éducatif participant activement à la définition et à la mise en œuvre des dispositifs qualifiants pour les jeunes. Elles produisent des études prospectives au travers de leur observatoire de branche et sont à l'origine de nombreux Certificats de

[10] Délibération du 25 février 2011 améliorant les instances de pilotage des CTEF intitulée « La territorialisation des politiques emploi et formation : une nouvelle génération des contrats territoriaux emploi et formation ».

[11] Délibération n° 09.02.780 du 4 décembre 2009. La délibération indique que le service aura pour objectif, en complémentarité du service public de l'emploi et du service public de l'éducation, la mise en place des conditions d'accès à un premier niveau de qualification ouvrant sur l'emploi durable et l'exercice du droit à la formation tout au long de la vie, ouvrant ainsi une nouvelle étape de rapprochement des champs de l'emploi et de la formation.

qualification professionnelle, CQP reconnus par les conventions collectives. Elles peuvent se territorialiser en commissions régionales (CPREF).

La région Rhône-Alpes a, par ailleurs, favorisé la création de Comités stratégiques prospectifs (CSP) avec les partenaires sociaux dans des branches choisies par la région en fonction des enjeux qu'elle perçoit. Il y a actuellement cinq comités stratégiques prospectifs stratégiques en fonctionnement dans le textile, la plasturgie, la chimie, l'artisanat et l'économie sociale et solidaire.

L'État, la région et les partenaires sociaux rhônalpins ont signé en décembre 2011 un accord déclinant en région l'ANI de 2009. Il engage l'ensemble des acteurs de Rhône-Alpes sur des objectifs communs :

- développement du tissu industriel en référence aux États généraux de l'industrie ;
- prise en compte de l'accompagnement des salariés dans les mutations économiques et sociales ;
- insertion des personnes éloignées de l'emploi.

Il réaffirme l'engagement sur la sécurisation des parcours professionnels, vers une coordination des actions au plan régional comme dans les bassins d'emploi. Il engage les différents acteurs à mettre en cohérence les aides, mesures, dispositifs et fonds couvrant la région et les territoires. Il prévoit un pilotage régional et un suivi par les quatre parties prenantes État, région, organisations représentatives d'employeurs et de salariés. Il préconise la mise en commun des outils existants d'observation et d'anticipation. Ce texte, finalement très politique, place l'ensemble de la régulation régionale émergente sous la logique de la sécurisation des parcours professionnels dans ce qui est souvent considéré comme un paritarisme à quatre parties.

Une approche contractuelle : CEP, COEF et CSFR

Des outils complémentaires sont mis en place progressivement. Le Contrat d'études prospectives (CEP) vise à rapprocher les différents maillons d'une filière économique. Il permet d'analyser les principaux enjeux et choisir des pistes d'actions prioritaires dans un cadre souvent élargi par rapport à la branche. Il se déroule dans un cadre concerté entre l'État, la région, la branche et les organisations syndicales. Un accord de cadrage cosigné entre les partenaires définit la démarche et permet de bâtir un cahier des charges partagé. Cette phase est confiée à un prestataire extérieur et une démarche plus légère de diagnostic est parfois mise en place en remplacement d'un CEP. Le contrat a plusieurs objectifs : réaliser un état des lieux et identifier des perspectives d'évolution des entreprises, des emplois, des métiers et des compétences, anticiper les besoins de recrutement et les besoins de formation, sensibiliser les entreprises aux impératifs de changement technique.

Suite au CEP ou au diagnostic, les partenaires élaborent un Contrat d'objectifs emploi formation (COEF) qui identifie des axes spécifiques au domaine de l'emploi

et de la formation sur lesquels les acteurs s'engagent en mobilisant des dispositifs de droits communs. Le COEF est signé par le président de la région Rhône-Alpes, le préfet de région, les rectorats et les représentants de la branche. Le COEF définit des engagements réciproques dans le domaine de l'emploi, des compétences, de la gestion des ressources humaines et de la formation. Il énonce les résultats concrets attendus, il développe la communication et la capitalisation des pratiques et des mises en œuvre. Il définit les modalités de suivi et d'évaluation des actions engagées. Les COEF devraient à terme s'étoffer[12] et s'articuler avec les contrats territoriaux (CTEF) pour une lecture plus strictement territoriale des enjeux et objectifs par filières.

Enfin, les états généraux de l'industrie en 2010 ayant fait le constat d'une absence de pilotage des filières industrielles, d'une façon générale, et en particulier des plus stratégiques d'entre elles, des comités stratégiques de filière ayant un échelon régional sont apparus. Les CSFR permettent la définition de prospectives et de diagnostics partagés. Ils sont désormais jugés indispensables au pilotage de l'ensemble et en renouvellement dans les filières de l'économie en Rhône-Alpes, notamment celles ciblées par les États généraux en région en 2010. Cependant leur mise en place débute seulement en 2012.

La coordination des approches territoriales

En 2011, deux textes favorisant une régulation régionale interprofessionnelle de l'emploi et de la formation sont signés : « Protocole cadre État région Rhône-Alpes-partenaires sociaux : territorialisation des politiques de l'emploi et de la formation » (mai 2011) ; « Accord de coopération entre l'État, la région et Pôle emploi » (juin 2011).

Les deux premiers textes renforcent l'aspect territorial de ce qui se présente comme un début de régulation régionale des dispositifs emploi-formation. Le texte de mai 2011 tente de concilier les découpages de l'espace différents entre l'État et la Région, il est également signé par cinq organisations de salariés et les trois organisations habituelles des employeurs. Il entérine la nécessité d'une approche infra-départementale :

> « Le territoire infra-départemental, proche des entreprises et des actifs, est le lieu de mise en œuvre opérationnelle de la plupart des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle en lien avec le développement économique. C'est aussi un lieu favorable à l'émergence d'initiatives et au montage de projets favorables à l'emploi. »

[12] En avril 2012 les COEF sont en cours dans l'hôtellerie-restauration, sport-animation, culture spectacle vivant, textile, propreté, transport-logistique, agriculture, chimie-environnement, plasturgie, industrie de la santé. On remarque que les frontières sortent parfois des branches conventionnelles et que des secteurs majeurs comme la métallurgie, la banque, ne sont pas couverts.

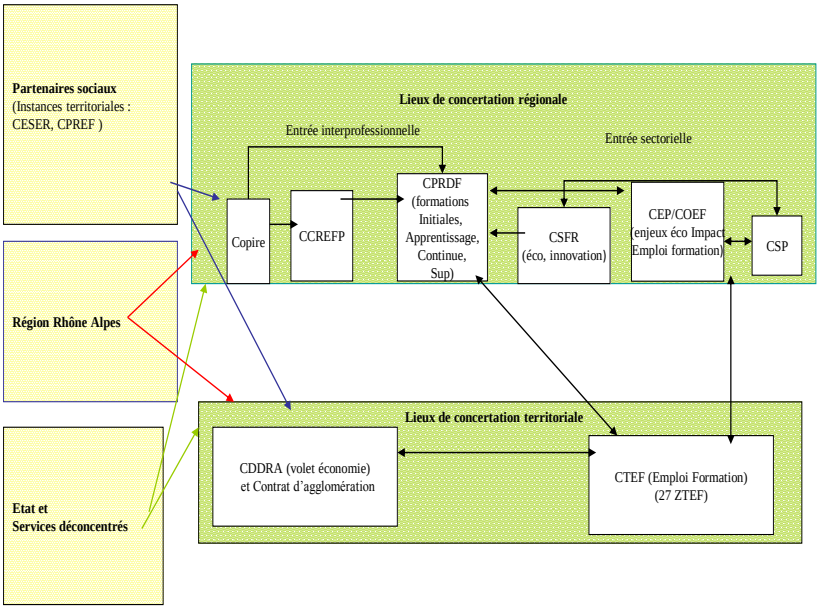
Si les découpages territoriaux de l'État et de la région restent inchangés, au moins sont-ils rendus compatibles sous l'œil sans doute bienveillant des partenaires sociaux pour une fois unanimes. Le texte de juin 2011 introduit Pôle emploi dans le processus, de façon intéressante, sous le principe de sécurisation des parcours des demandeurs d'emploi. Il va s'agir concrètement de quatre registres d'action :

> « Favoriser la mobilité professionnelle et renforcer le lien entre emploi et orientation-formation ; assurer une prise en charge effective et cohérente des demandeurs d'emploi les plus en difficulté ; accompagner les jeunes vers l'emploi ; mieux accompagner les créateurs d'entreprise. »

Pour ce faire, entre autres actions, Pôle emploi contribuera aux CTEF qui ne fonctionnent pas dans son périmètre géographique usuel.

La région Rhône-Alpes est ainsi parvenue au schéma d'ensemble suivant[13] :

Schéma d'ensemble des régulations



[13] Pour être complet il existe également auprès de la préfecture de région un conseil régional de l'emploi qui semble aujourd'hui superflu et pourrait être intégré dans les CCREFP.

Conclusion

On constate ainsi l'existence d'un ensemble de stratégies de territorialisation : la stratégie de la région rencontre d'autres stratégies de territorialisation (partenaires sociaux, services déconcentrés de l'État, Pôle emploi). Il y a ainsi un environnement favorable mais mouvant et incertain pour les stratégies de territorialisation en France car le vieux débat entre décentralisation et déconcentration surdétermine l'effort d'intégration des politiques de l'emploi et de la formation qui constitue le fond des pratiques de sécurisation des parcours. La prégnance de la notion de sécurisation des parcours professionnels ressort nettement dans ces stratégies, sans que les modalités de l'action en ce domaine soient actuellement nettement éclaircies entre les différents intervenants et malgré leurs efforts. Cependant la démarche repose nettement sur un outil principal de régulation qui est le contrat entre quatre parties. Il y a ainsi une nouvelle économie des moyens de la régulation qui apporte une issue au moins partielle à l'absence de dimension normative aux accords locaux convenue entre les partenaires sociaux.

Bibliographie

Bellemare G. et Klein J.-L. (2011), *Innovation sociale et territoire. Convergences théoriques et pratiques*, Québec, Presses de l'université du Québec.

Berthet T. *et al.* (2002), « 1982-2002 : la territorialisation progressive des politiques de l'emploi », *Premières synthèses*, n° 24.2, DARES.

Commission européenne (2010), *Europe 2020, une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive*, COM (2010) 2020.

Commission européenne (2012), *Vers une reprise génératrice d'emplois*, COM (2012) 173 final.

Delort A. (2011), « La dépense nationale pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage, en 2009 », *DARES Analyses*, n° 82.

Erhel C. (2011), « Les politiques de l'emploi en Europe : quelles réactions face à la crise ? », *Économies et sociétés, socio-économie du travail*, n° 33, p. 1359-1389.

Gazier B. (2009), « La crise a-t-elle rendu la flexicurité obsolète ? », *Cahiers français*, n° 353, p. 83-87.

Gras O. (2010), *Étude comparée des différents systèmes de formation professionnelle*, Institut Montaigne, http://www.institutmontaigne.org/medias/benchmark_formation_professionnelle_OCDE.pdf.

Husson M. (2011), « Compétitivité contre modèle social », *La Lettre*, n° 87, IRES.

Jamme D. (2011), *Pôle emploi et la réforme du service public de l'emploi : bilan et recommandations*, Rapport du CESE.

Jobert A. (2008), *Les Nouveaux Cadres du dialogue social territorial. Europe et territoires*, Berne, Peter Lang.

Lamotte B. et Massit C. (2010), *Pour une sécurité professionnelle, nouveaux dialogues, nouveaux espaces*, Paris, L'Harmattan.

Lamotte B. et Massit C. (2012), « La flexibilité des marchés du travail à l'épreuve de la crise : plus de travailleurs pauvres ? », Colloque « Inégalités et pauvreté dans les pays riches », 20 janvier 2012 – université Blaise-Pascal, IUFM Auvergne.

Michon F. (2007), “What became of labour market segmentation in France: its changing design”, *Économies et Sociétés, série socio-économie du travail*, n° 6, p. 999-1027.

Paugam S. (2010), « On a créé un nouveau statut : celui du travailleur pauvre », entretien dans *Valeurs mutualistes*, n° 265, p. 12-13.

Prieur D. (2002), « Le rôle de la région dans la formation professionnelle », *Revue française d’administration publique*, vol. 4, n° 104, p. 553-562.

Rigaudiat J. (2005), « À propos d’un fait social majeur : la montée des précarités et des insécurités sociales et économiques », *Droit social*, n° 3, p. 245-261.

Tallard M. (2011), « La formation professionnelle continue, une catégorie de la négociation interprofessionnelle encore pertinente ? », *Revue de l’IRES*, n° 69, p. 111-137.

Van Lerberghe R.-M. (2010), *Pour une dynamique territoriale de l’emploi. Stratégie de territorialisation de Pôle emploi : concourir à sécuriser les parcours et renforcer les liens avec les employeurs pour accroître durablement le nombre de placements*, Rapport Pôle emploi.

Verdier E. (2008), « Vers une gouvernance territoriale des risques de l’emploi et du travail ? », *Travail et Emploi*, n° 113, p. 103-116.

Walter J.-L. (2009), *Réalité et avenir du dialogue social territorial*, Rapport du Conseil économique, social et environnemental.

L'incertaine relation stage/insertion professionnelle

Dominique GLAYMANN[1]

Résumé

Généralement présenté comme le principal outil de professionnalisation des études, le stage se répand dans les écoles et les universités depuis deux décennies afin d'apporter une solution au problème d'insertion professionnelle que connaissent les jeunes diplômés. Basée sur une recherche en cours, cette communication met en doute l'efficacité et la soutenabilité de cette réponse. Elle discute d'abord le diagnostic sur lequel repose cette orientation en montrant qu'il néglige les causes qui relèvent des conséquences du chômage massif persistant et de l'évolution du système d'emploi en s'en tenant à une mise en cause du système de formation et en renouant avec le raisonnement « adéquationniste ». Elle analyse ensuite les potentiels des stages en montrant leur diversité et les conditions à remplir pour réaliser de « bons » stages avant de souligner les risques de l'inflation actuelle des stages.

Abstract

Usually considered as the main professional tool in the studies, the internship has widely been growing in higher education and at university for the last 20 years. It is aimed to supposedly answer the issue of employability among the young graduates.

Based on a research in progress, this communication questions the efficiency and the sustainability of this solution. First it discusses the diagnostic on which this assumption is grounded which mainly limits to question the educational system and sticks to the adequationnist reasoning. This research shows that the current diagnostic neglects the causes pertaining to the consequences of a massive and continuing unemployment as well as the evolution of the employment system. Then

[1] MCF en sociologie, université Paris Est-Créteil, chercheur au Largotec, Laboratoire de recherche sur la gouvernance : territoires et communication EA 4688, membre fondateur du Restag/*Renig* (Réseau d'étude sur les stages et leur gouvernance/*Research Network on Interships and their Governance*).

it analyses the potential of the internships by pointing out their diversity and the conditions make them really efficient. And finally it underlines the actual risks of their current inflation.

Introduction

Depuis une vingtaine d'années, le stage se répand dans un nombre croissant de cursus de l'enseignement supérieur. Utilisé depuis longtemps dans la formation à certains métiers (médecins ou ingénieurs) ou pour la probation avant titularisation (dans l'enseignement ou la fonction publique territoriale), ce dispositif vise désormais à professionnaliser l'enseignement supérieur et à faciliter l'accès à l'emploi des futurs diplômés.

Nous définissons le stage comme une période d'insertion dans une situation de travail d'un élève ou d'un étudiant en formation initiale lui permettant de découvrir par lui-même et *in situ* une réalité du travail, de mettre en œuvre des connaissances acquises durant sa formation et d'expérimenter ses compétences en milieu professionnel. Depuis 2006, différentes règles légales ont été élaborées pour encadrer ce stage en imposant notamment une convention tripartite (liant le stagiaire, l'établissement de formation et l'organisation d'accueil), une gratification (à partir d'une durée de deux mois) et une inscription dans un cursus pédagogique.

L'essor récent des stages se présente comme une réponse aux problèmes d'insertion professionnelle des jeunes diplômés dont la causalité est essentiellement attribuée au système de formation supposé éloigné des réalités de l'économie et du travail. Ceci pose différents problèmes, tant sur la professionnalisation des études supérieures dont le recours au stage est un des leviers, que sur l'insertion dans l'emploi promise aux jeunes diplômés. Au carrefour de la formation et de l'emploi, le stage est un objet d'étude fécond qui conduit à interroger :

- la nature et la forme des cursus post-bac ; il pose en particulier la problématique des liens entre théorie et pratique, entre enseignement académique et expérimentation ;
- le contenu et le bien-fondé de la professionnalisation de l'enseignement supérieur ; il questionne notamment les visées de la préparation à l'insertion professionnelle qui consiste non seulement à décrocher un premier emploi mais aussi à construire une carrière ;
- les conditions d'emploi des débutants y compris diplômés ; il met en lumière les risques de précarité et de sous-qualification des premiers emplois en risquant de naturaliser dans l'esprit des recruteurs comme des futurs jeunes salariés une norme de statut et de rémunération dégradée.

Notre propos s'appuie sur une recherche en cours qui a débuté en 2006 au sein du Largotec avec une première étape qui a débouché en juin 2010 sur le colloque « Les stages et leur gouvernance en débat. Regards croisés sur les enjeux, les pratiques et les stratégies[2] » et qui se poursuit au sein du réseau international et multidisciplinaire créé en 2010, le Restag/*Renig*.

Après une discussion sur le diagnostic qui tend à oublier les mutations du système d'emploi pour se centrer sur la responsabilité des jeunes et de la formation, nous interrogerons les effets des stages sur l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur et la soutenabilité d'un tel mécanisme qui s'emballe sous l'effet du mimétisme, souvent sans véritable gouvernance.

1. Quel diagnostic conduit à faire du stage un levier d'insertion professionnelle ?

La multiplication des stages se veut une réponse aux imperfections de l'enseignement supérieur qui expliqueraient la difficulté des jeunes diplômés à trouver un emploi. Examinons les arguments sous-tendant cette logique.

1.1. Insertion et chômage des jeunes diplômés

« En 2011, sur dix chômeurs dans le monde, quatre étaient des jeunes. Les 15-24 ans auraient trois fois plus de chance de se retrouver sans emploi que les adultes » (Leterme, 2012). Le problème se pose de façon aiguë pour les jeunes diplômés dans beaucoup de pays de l'Union européenne dont la France : « Selon l'OIT, 7,5 millions des 15-24 ans du continent ne vont pas à l'école, n'ont pas de travail et ne sont pas en formation. Même les mieux formés ont de plus en plus de mal à trouver un emploi » (Leterme, 2012).

Le taux de chômage des actifs de moins de 25 ans est en France durablement supérieur à celui frappant l'ensemble des actifs et l'écart s'est nettement creusé.

[2] Les communications discutées au colloque sont sur le site du Largotec (http://largotec.u-pec.fr/reseaux/restag/).

Évolution des taux de chômage en France depuis 1975

D'après des données des Enquêtes emploi de l'Insee

La France des années 1970 a découvert « le problème de l'insertion professionnelle des jeunes » que différentes politiques tentent de résoudre depuis le premier pacte national pour l'emploi (« Plan Barre ») de 1977. Depuis, les jeunes sont devenus une cible prioritaire des politiques publiques d'emploi : « "devoir s'insérer" en essayant de trouver du travail, à la sortie de l'école ou de l'université est tout sauf un donné naturel qui aurait toujours existé. Au contraire, c'est une exigence relativement récente, en France comme ailleurs. » (Dubar, 2001, p. 23).

Au temps du plein-emploi fordiste, nombre de jeunes démarraient leur vie active dans des formes « particulières » d'emploi ou de quasi-salariat (apprentis et aides familiaux) à faible rémunération, mais sans chômage. La primo-insertion professionnelle passait aussi largement par des CDI, en particulier pour les jeunes diplômés. Ces premiers emplois étaient assortis d'une promesse (implicite ou explicite) généralement tenue de stabilisation et d'élévation du salaire. Cela a changé depuis, les jeunes commençant massivement leur vie active par une

alternance entre chômage et « emplois de médiocre qualité » (Moncel, 2010, p. 11) souvent précaires : « Depuis plus de dix ans, l'âge et le sexe sont devenus déterminants : les situations d'emploi particulières ont eu tendance à concerner de plus en plus les jeunes de moins de 25 ans et les femmes, car les formes particulières sont surtout utilisées dans les phases d'entrée ou de rentrée dans la vie active » (Fourcade, 1992, p. 15).

L'insertion professionnelle, « processus par lequel des individus n'ayant jamais appartenu à la population active, accèdent à une position stabilisée dans le système d'emploi » (Vernières, 1997, p. 12) est ainsi devenue une phase de la vie. C'est la position de débutant plutôt que celle de jeune qui pose problème (même si ces deux caractéristiques sont souvent communes) et c'est l'accès à un emploi stabilisé (affecté de durabilité, voire d'une certaine sécurité) qui est difficile. En effet, « il n'y a pas de jeunesse unifiée au regard de l'emploi, [que] l'absence d'expérience est un critère essentiel de détermination des parcours d'emploi plus que l'âge en lui-même, et [que] l'un des enjeux majeurs des premières années de vie active relève de la socialisation professionnelle » (Rose, 1998, p. 23). Les taux de chômage des jeunes diplômés sont significativement inférieurs aux autres au début de leur vie professionnelle et au-delà, comme on le voit ci-dessous.

Tableau 1 - Taux de chômage des jeunes en 2010 selon l'ancienneté de fin d'étude et le diplôme

Sortis de formation initiale :	Enseignement supérieur	Bac, CAP-BEP et équivalents	Brevet, CEP, sans diplôme	Ensemble
depuis 1 à 4 ans	10,7	22,5	44,3	20,1
depuis 5 à 10 ans	5,0	11,8	31,3	11,1
depuis 11 ans et plus	4,1	6,4	12,0	7,3

Source : Insee, Enquête sur l'emploi 2010

En France ou en Allemagne comme le note Ulrich Beck : « les diplômes qualifiants sont de moins en moins suffisants, mais de plus en plus nécessaires pour obtenir les positions professionnelles auxquelles on aspire, et qui se font de plus en plus rares » (Beck, 2008, p. 326).

Depuis trente ans, les jeunes débutants ont connu un recul de leur employabilité que l'on définira comme leur réputation aux yeux des recruteurs en s'inspirant des propos de Bernard Gazier (« L'employabilité, c'est la capacité à demeurer autonome dans un développement de carrière, la capacité à intéresser successivement plusieurs employeurs, à changer de voie, à forger son itinéraire professionnel », Gazier, 2003, p. 97) et de Luc Boltanski et Ève Chiapello (« La notion clé dans cette conception de la vie au travail est celle d'« employabilité » qui désigne la capacité dont les personnes doivent être dotées pour que l'on fasse appel à elles sur des projets »,

Boltanski et Chiapello, 2011, p. 156). Comment expliquer ce déficit réputationnel des débutants, y compris diplômés ?

Le discours dominant situe les causes du côté de leur jeunesse et/ou de leur formation plutôt que du côté des mutations du système d'emploi, et pourtant…

1.2. L'explication cherchée du côté du système de formation

« L'insertion professionnelle "à la française" se trouve donc placée devant le paradoxe suivant : non seulement les jeunes générations sont beaucoup plus formées que leurs aînés mais en outre cette amélioration ne cesse de s'accélérer à un rythme pour l'instant inégalé dans les grands pays de l'OCDE ; l'emploi n'a jamais été aussi fermé aux jeunes » (Verdier, 1997, p. 51). Ce paradoxe est souvent abordé en mettant en avant l'inexpérience des jeunes et l'inadéquation des formations.

Le premier argument peine à convaincre tant l'inexpérience d'un débutant est une tautologie qui explique mal des difficultés apparues dans les années 1970. Moins longtemps formés et ayant exercé moins de « jobs étudiants », les jeunes diplômés qui n'avaient pas plus d'expérience avant les années 1970 étaient pourtant recrutés. L'inexpérience des débutants est néanmoins présentée comme un handicap majeur que le stage est censé réduire. En invitant à « faire des stages en entreprise un atout professionnel pour les jeunes », le Conseil économique, social et environnemental préconise « d'augmenter le nombre de stages disponibles pour les jeunes » en recommandant « qu'ils soient suffisamment intéressants pour offrir à leurs parcours une réelle valeur ajoutée et considérés comme une expérience professionnelle acquise. » (Dumont, 2008, p. 59). S'il est probable qu'un stage puisse aider à mesurer les réalités d'un emploi et d'une entreprise, on doute que quelques semaines suffisent à pallier sérieusement l'inexpérience d'un débutant.

Est-ce alors la formation qui préparerait moins bien qu'avant à occuper un emploi ? On aborde l'explication récurrente d'un éloignement des apprentissages et des acquis des études par rapport aux exigences de l'appareil de production. Lors d'un colloque, le sénateur Émorine expliquait : « On observe encore une véritable inadéquation entre la formation initiale des jeunes diplômés et les offres des entreprises sur le marché du travail. Si elle porte parfois sur les savoirs et les compétences, cette inadéquation concerne aussi les savoir-faire. Semblant résulter d'un fort cloisonnement entre l'université et le monde du travail, elle explique la longue attente entre l'acquisition du diplôme et l'insertion durable dans l'entreprise, ainsi que la diversité des étapes, souvent laborieuses, de l'entrée sur le marché du travail » (Émorine, 2006, p. 5). On trouve régulièrement cet argument quand les recruteurs et les intermédiaires de l'emploi (conseillers de Pôle emploi ou directeurs d'agences d'intérim) traitent des réticences à embaucher des jeunes débutants.

Sans écarter les insuffisances du système de formation, on peut néanmoins penser que l'allongement de la durée des formations initiales et la diversification des cursus et des diplômes notamment professionnels (bac professionnel, DUT, BTS, licence professionnelle, DESS, master professionnel) devraient avoir élevé le niveau de connaissance et les potentialités des nouvelles générations, même si les exigences en matière de travail ont aussi été complexifiées. Ce ne sont en fait pas principalement les savoirs mais plutôt les savoir-faire et les savoir-être qui sont désignés comme le point faible des diplômés sortant de formation, d'où les appels à la réforme de la formation, à sa professionnalisation comprise comme une préparation (voire un dressage) à occuper un emploi.

Un pas important est franchi en 2007 avec la loi LRU qui fait de l'insertion professionnelle une des missions de l'enseignement supérieur, le stage étant présenté comme un moyen privilégié de rapprocher les formations et l'emploi. Renouant avec le discours « adéquationniste » en dépit des critiques qui avaient montré ses faiblesses (Tanguy, 1986), ce raisonnement a poussé un nombre croissant de responsables de formations à multiplier les stages, conduisant de plus en plus d'étudiants à choisir prioritairement les filières avec stages et les pouvoirs publics à institutionnaliser les stages.

Le stage est ainsi présenté comme levier d'insertion professionnelle des jeunes diplômés (Barbusse *et al*, 2007) en omettant d'interroger les évolutions du système d'emploi.

1.3. Les causes relevant du système d'emploi

Les arguments précédents semblent ignorer que « le sur-chômage des jeunes n'est pas d'abord lié aux caractéristiques de certains jeunes, il est avant tout un problème de chômage et de mode de fonctionnement du marché du travail » (Lichtenberger, 1996, p. 37).

Dans le contexte du plein emploi, l'inexpérience des jeunes qui pesait déjà sur leur productivité atteignait peu ce qu'on n'appelait pas encore leur employabilité. Les jeunes étaient embauchés par les recruteurs pour compléter et renouveler la main-d'œuvre. Les employeurs assumaient et finançaient l'acquisition d'expérience des débutants durant leurs premiers mois et années de travail, ce qui nourrissait un intérêt réciproque à faire ensuite durer la relation salariale pour offrir aux employeurs un « retour sur investissement » et aux salariés un début de carrière ascendant même si cela ne fonctionnait pas de la même façon dans toutes les entreprises, dans tous les secteurs, dans tous les métiers et à tous les niveaux de qualification.

La donne change radicalement au milieu des années 1970 avec l'entrée dans un sous-emploi croissant et durable. La concurrence s'aiguise entre les demandeurs

d'emploi, situation dont les jeunes débutants pâtissent d'autant plus qu'ils sont nombreux (*baby boom* oblige), et plus diplômés, compte tenu de la massification des enseignements secondaire et supérieur. Face aux recruteurs élevant leurs exigences et aux employeurs externalisant le coût de l'acquisition d'expérience (vers les pouvoirs publics qui multiplient les subventions et les exonérations de cotisations pour obtenir l'embauche de « juniors » ou vers les jeunes et leurs familles qui subissent des emplois dégradés et intermittents dotés de rémunérations très faibles), les débutants même diplômés peinent à trouver un emploi durable.

Le chômage des jeunes (et des autres) relève en outre d'un désajustement entre le nombre d'emplois et le nombre d'actifs dans une économie où la croissance ralentie mais présente (seules les années 1975, 1993 et 2009 ont connu la récession) est réalisée sans fournir d'emploi à tous les actifs. Depuis trente ans, le taux de chômage est resté égal ou supérieur à 8 % et même s'il y a aussi des emplois non pourvus, le déséquilibre est flagrant du fait du manque d'emplois.

Les difficultés d'insertion professionnelle tiennent enfin aux nouvelles modalités de fonctionnement du système d'emploi, en particulier à la flexibilisation de l'emploi et à l'évolution des modes de recrutement. La diversification des contrats, le développement des emplois non durables, l'essor des formes précaires (CDD et intérim[3] notamment) ont permis aux entreprises de réduire leurs risques (en limitant les embauches en CDI), de diminuer leurs coûts (en ne payant que le temps de travail effectif et en limitant les hausses de salaires), de diversifier les méthodes de sélection de main-d'œuvre et de prolonger les périodes d'essai. Dès lors, « l'insertion professionnelle des jeunes est souvent marquée par une alternance entre emplois courts et chômage. Pendant une période plus ou moins longue, de nombreux jeunes sont cantonnés dans des emplois précaires » (COE, 2011, p. 59).

L'emploi des jeunes est ainsi devenu « un problème » générant stigmatisation, discrimination et déclassement : « Ces politiques ont fait rentrer dans la tête des employeurs l'idée qu'ils courent un réel danger à recruter un jeune ; elles ont stigmatisé toute une classe d'âge qui serait *a priori* moins productive que les autres. Pour couvrir ce risque, les employeurs recrutent à un niveau de compétences supérieur à ce qui serait économiquement nécessaire, créant un phénomène de déqualification en cascade, aggravé par le fait que nous manquons, en France, de postes pour les plus qualifiés. » (Askenazy, 2006). Ne peut-on y voir l'une des sources de la perte de compétitivité de l'économie française incapable de s'appuyer efficacement sur cet avantage comparatif que constitue ou que devrait constituer une nombreuse main-d'œuvre jeune fortement qualifiée ?

Que peuvent alors les stages pour améliorer l'insertion professionnelle des jeunes diplômés ?

---

[3] Cf. Glaymann (2007).

2. Quels sont les effets des stages et de leur essor ?

S'ils concernent la professionnalisation, les effets potentiels des stages ne s'y limitent pas ; ils ne suffiront pas à lever les obstacles à l'insertion d'autant que leur multiplication n'est pas sans risque.

2.1. Les apports possibles du stage sur l'employabilité future des jeunes diplômés

Les stages peuvent contribuer à la professionnalisation de différentes façons. Ils aident le stagiaire à enrichir son projet professionnel en identifiant plus clairement ce qu'il a et aura envie (et pas envie) de faire. Ils lui donnent l'occasion de se faire connaître de professionnels en leur montrant ses qualités en situation de travail, en déconstruisant au besoin leurs représentations sur son profil ou sur la réputation de son établissement. Ils favorisent aussi la construction d'éléments de réseau professionnel, en nouant des contacts qu'il pourra solliciter plus tard. Certains stages enfin servent plus directement de phases de pré-recrutement, notamment quand ils ont lieu en fin de formation.

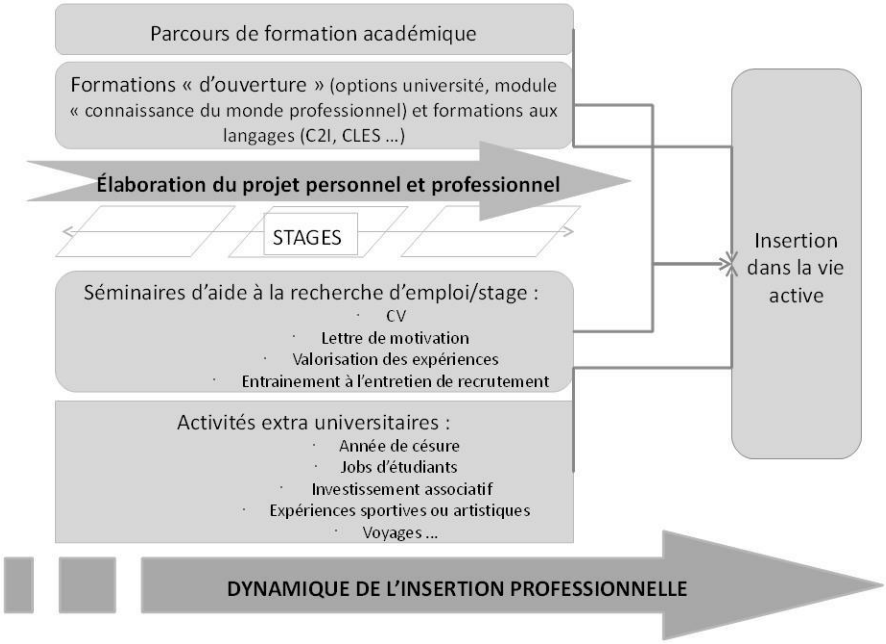
Le stage peut ainsi contribuer à un début de socialisation professionnelle et fournir des ressources (en capitaux sociaux et relationnels notamment), ce qui est particulièrement utile pour les jeunes qui en sont le plus dépourvus personnellement et familialement. Encore faut-il ne pas négliger l'impact de ces mêmes ressources dans la capacité à trouver des stages féconds en la matière : les chercheurs de stage ne partent pas à égalité. De ce point de vue, le rôle de l'école ou de l'université est important par sa réputation, son réseau de contacts avec les organisations accueillant des stagiaires et par l'apport des services de stage et des BAIP.

Différentes données vérifient ces effets. Selon un rapport du CES de 2005, « lorsqu'ils occupent leur premier emploi salarié, 27 % des jeunes sortant de l'enseignement supérieur déclarent ainsi avoir déjà travaillé chez l'employeur qui les recrute, en tant que salarié ou dans le cadre de stages, et en avoir tiré un bénéfice en termes d'insertion. (…) Près d'un tiers des diplômés de DESS ou d'écoles de commerce accèdent à une entreprise dans laquelle ils ont été stagiaires ou employés au cours de leurs études. » (Walter, 2005, p. 17). L'étude du Céreq sur l'insertion des diplômés du supérieur de la génération 2004 le confirme : « Globalement, plus du tiers des premiers emplois ont été occupés dans une entreprise où les jeunes avaient déjà travaillé pendant leurs études. Si une bonne part de ce premier passage dans l'entreprise s'est déroulée en tant que salarié ou intérimaire, dans la plupart des cas, c'était en tant que stagiaire. » (Calmand et *al*, 2009, p. 15). La Conférence des

Grandes Écoles note dans son enquête d'insertion 2011 que « l'immersion professionnelle, à l'occasion de stages ou de contrats d'apprentissage, reste le moyen privilégié d'accéder à l'emploi (40 %). » (Greneche, 2011, p. 18). Plus localement, nous avons pu observer cet apport des stages à la recherche du premier emploi dans l'enquête menée en 2007 par l'observatoire de l'université Paris-Est Créteil sur l'insertion des M2 sortis en 2006 qui montrait que le stage avait été le premier moyen d'accès à l'emploi (36 % des répondants ont déclaré avoir été recrutés directement à l'issue du stage).

Il faut néanmoins relativiser l'impact des stages en notant d'abord l'importance cruciale de la conjoncture qui influence la probabilité d'obtenir un emploi, au terme d'un stage et généralement en fin d'études. Les années récentes ont été nettement moins favorables à cet égard que les précédentes. Deux autres limites portent sur la qualité de l'emploi trouvé et sur la distinction entre l'obtention d'un premier emploi et une insertion professionnelle réussie avec une stabilisation dans un poste. Aussi cruciale soit-elle, l'étape du premier contrat de travail n'est qu'un moment de la carrière d'un jeune diplômé et la qualité du premier emploi a un impact sur la suite.

Le stage n'est qu'un élément de la formation qui contribue parmi d'autres à la dynamique de l'insertion professionnelle comme on le voit ci-dessous.



Source : Barbusse, Bizeul, Shéma directeur d'aide à l'insertion professionnelle, université Paris 12, 2009

Si le stage peut être utile, il n'est pas une solution miracle aux difficultés d'insertion professionnelle. En même temps, cet outil recèle d'autres potentiels, mais leur concrétisation suppose de réunir les conditions d'un « bon » stage.

2.2. Les différents potentiels du « bon » stage

Inscrit dans un cursus d'enseignement, le stage est d'abord un outil pédagogique dont la fonction recherchée est formative. Période de participation observante active et réflexive, le stage vise à aider l'étudiant à acquérir des connaissances directes sur le monde professionnel en enrichissant les acquis de la formation académique. Il donne l'occasion d'améliorer sa capacité à penser et à faire dans des situations de travail, en relation avec d'autres (collègues, supérieurs hiérarchiques et clients), en se confrontant à des objectifs, des problèmes, des imprévus, des succès, des échecs.

Plus que l'enseignement traditionnel, en cours ou même en TD, différemment du travail de confection d'un mémoire ou d'un exposé, le stage permet de lier le geste et la parole, de combiner l'agir et le réfléchir, d'articuler la pratique et la théorie dans le contexte d'une entreprise, d'une administration publique ou d'une association.

Une majorité des jeunes que nous avons interrogés disent des stages qu'ils leur ont servi à améliorer des savoir-faire (animer des réunions, conduire des entretiens de recrutement, présenter des projets, réaliser des documents, consolider des comptes, manier une langue étrangère, planifier un projet) et des savoir-être (capacité d'organisation, ponctualité, assiduité, autonomie, travail en équipe, présentation de soi). Ils parlent aussi d'acquis en capacités de réflexion, de contextualisation et de problématisation (appréhender la complexité du monde professionnel, saisir les réalités du contexte international, cerner un fonctionnement organisationnel dans son environnement, comprendre les jeux de pouvoir, discerner les logiques différentes de groupes professionnels). Ces vécus en situation ouvrent à une connaissance pertinente, même si elle reste partielle, du monde du travail en visualisant et en expérimentant ce qui est exposé dans les cours ou les ouvrages.

Cet enrichissement n'est pas uniquement « pratique » car on apprend en stage non seulement en faisant, mais aussi en observant et en réfléchissant sur ce que l'on a vu et fait. La construction du rapport de stage est (ou devrait être) une composante essentielle de ce processus pédagogique, comme l'explique Michel Villette : « Faire du stage un programme d'apprentissage fort suppose de poser quatre questions sur l'expérience au travail que l'on a vécu : Qu'ai-je appris ? Quelle est la validité de ce savoir ? Dans quelles conditions et avec quelles précautions pourrai-je l'utiliser demain, ailleurs ? À quelles conditions puis-je le transmettre à quelqu'un d'autre pour son propre usage ? » (Villette, 1998, p. 98). Cela pose notamment la question

de l'encadrement du stagiaire du côté de son école/université et du côté de son terrain de stage, c'est une des conditions importantes pour éviter de négliger la dimension réflexive au profit d'une mystique de l'apprentissage « par la pratique ».

Le stage est aussi un levier de socialisation de jeunes adultes en cours ou en fin de formation initiale. Ce rôle d'intégration sociale et de socialisation (pas seulement professionnelle) est une dimension importante dans le contexte de durée accrue des études et d'« allongement de la jeunesse ». Cette expérience aide souvent à affirmer et compléter sa personnalité. Beaucoup d'étudiants ont ainsi évoqué dans nos entretiens leurs gains en « maturité », « assurance », « fierté », « confiance en soi » et « sens des responsabilités ».

Période d'initiation, phase probatoire limitée dans le temps, le stage constitue un moment fort de transition entre l'adolescence (ou « l'adulescence ») et l'âge adulte, une forme de rite de passage qui marque comme le disait Arnold Van Gennep « les changements de lieu, d'état, d'occupation, de situation sociale, d'âge » (Belmont, 1985, p. 602). Ainsi, une étudiante en M2 dans une école de management dit-elle de ses stages : « Ça fait mûrir, enfin moi j'ai vachement mûri […] surtout en termes de savoir-être. […] Ça m'a donné de l'assurance. Si on m'appelle maintenant Madame, ça me choque moins qu'avant », et une de ses condisciples d'ajouter :

> « C'est surtout le fait d'avoir des responsabilités qui fait grandir […] J'étais un maillon du processus qui permettait à la fin de gagner de l'argent ou au contraire d'en perdre et ça c'est une responsabilité […] Je n'ai pas changé du tout au tout mais ça m'a permis d'évoluer. »

Ces fonctions formatives et socialisatrices du stage sont essentielles, ce sont elles qui ont à terme le plus fort impact sur la socialisation professionnelle. Encore faut-il que les conditions du stage permettent de concrétiser ces différents potentiels, ce qui n'est pas automatique contrairement à l'esprit du temps selon lequel tout stage serait forcément une bonne chose, comme le suppose l'incitation à mettre des stages dans le maximum de cursus. Ainsi, le Plan pour la réussite en licence a-t-il fixé en décembre 2007 l'objectif que tout étudiant ait au moins validé un stage au cours de sa licence. Alors qu'aucun bilan n'étaye une telle nécessité et au risque d'oublier qu'il y a des conditions à remplir pour qu'un stage soit efficace.

Ces fonctions formatives et socialisatrices du stage sont essentielles, ce sont elles qui ont à terme le plus fort impact sur la socialisation professionnelle. Encore faut-il que les conditions du stage permettent de concrétiser ces différents potentiels, ce qui n'est pas automatique contrairement à l'esprit du temps selon lequel tout stage serait forcément une bonne chose, comme le suppose l'incitation à mettre des stages dans le maximum de cursus. Ainsi, le Plan pour la réussite en licence a-t-il fixé en décembre 2007 l'objectif que tout étudiant ait au moins validé un stage au cours de sa licence. Alors qu'aucun bilan n'étaye une telle nécessité et au risque d'oublier qu'il y a des conditions à remplir pour qu'un stage soit efficace.

Résumons-en les principales telles que nous les formulons en l'état actuel de la recherche :

- un contenu en travail, missions confiées au stagiaire, suffisamment substantiel pour qu'il apprenne en faisant, mais pas excessif pour lui laisser le temps de réfléchir et éviter de le soumettre à une pression hors de propos ;
- des tâches en rapport avec la formation et le projet professionnel du stagiaire sans pour autant l'enfermer dans le cadre étroit d'un poste trop spécifique ;
- un tutorat réel sur le terrain par un tuteur disposant de compétences et de temps et sachant encadrer un jeune stagiaire en fixant des objectifs et en apportant un suivi ;
- la mise à disposition d'informations et de temps d'observation permettant au stagiaire le recul réflexif notamment nécessaire pour élaborer son rapport de stage ;
- un encadrement pédagogique du côté de l'école ou université qui permette de fixer et d'expliquer des objectifs, de suivre la progression et de diriger le rapport de stage avant de l'évaluer puis d'en exploiter les acquis ;
- un engagement et une posture cognitive du stagiaire par lesquels il se met en situation d'observer et d'apprendre au long du stage et de sa valorisation.

Ces conditions sont exigeantes en efforts, en temps et en organisation pour chacun des trois partenaires, le stagiaire, son établissement de formation et la structure qui l'accueille. Elles impliquent des coûts financiers pour les écoles et universités, pour le personnel et le fonctionnement des services de stage et des BAIP, pour le temps et l'investissement des enseignants chargés d'encadrer des stagiaires. C'est aussi le cas pour les organisations accueillant des stagiaires si elles prennent sérieusement en charge la sélection et la formation des tuteurs, puis l'organisation du tutorat, le suivi et le bilan des stages.

Pour concrétiser leurs apports potentiels, les stages doivent bénéficier d'une conception, d'une mise en place et d'un suivi, c'est-à-dire d'une gouvernance de qualité. Cela nécessite non seulement une prise de conscience et une mise en œuvre, mais aussi des moyens humains, organisationnels et financiers qui ne sont pas extensibles.

Cela conduit à douter qu'une augmentation continue du nombre de stages soit possible sans nuire à leur efficacité.

2.3. L'inflation des stages réduit leur utilité et génère des effets négatifs pour l'insertion

On peut actuellement parler d'une inflation des stages dans le sens où leur nombre s'accroît dans une spirale auto-entretenue sous l'effet du mimétisme. Cette inflation expose à deux risques majeurs, celui de multiplier des stages inutiles qui ne permettent pas d'atteindre leurs objectifs et celui de générer des conséquences contre-productives pour l'insertion professionnelle des jeunes en favorisant un effet de substitution de stages à des emplois de débutants et en induisant une norme d'emploi dégradé pour les débutants.

Le premier risque renvoie à la nécessité de réunir des conditions exigeantes si l'on veut organiser des stages efficaces pour la formation, la socialisation et la professionnalisation. Comment les écoles et les universités comme les entreprises et les organisations accueillant des stagiaires pourraient-elles organiser et financer un nombre sans cesse croissant de stages sans sacrifier leur qualité ? On observe la difficulté croissante des étudiants et des services des stages pour trouver des stages de qualité. Cette inflation a aussi conduit à la constitution ces dernières années d'un « marché des stages » où se concurrencent des intermédiaires (sites, associations), où existent des cotes et des prix (selon l'école et l'université du candidat) et où se manifestent différentes formes de discrimination.

On assiste ainsi à la profusion d'offres de stage où le pire côtoie le meilleur. On y trouve notamment en nombre difficile à évaluer des propositions relevant plus d'emplois que de stages en termes d'objectifs à atteindre et de pressions au résultat exercées par des tuteurs agissant plutôt en supérieurs hiérarchiques. Seule la gratification, en général limitée à 30 % du Smic (seuil assurant l'exonération des cotisations sociales), correspond aux canons du stage.

Non seulement les bénéfices attendus du stage ont peu de chances d'être atteints, mais cela conduit au risque de créer une masse d'emplois déguisés en stages se substituant à de vrais postes qui pourraient servir à réaliser le travail qui y est confié et dans lesquels des jeunes débutants pourraient faire leurs premières expériences en disposant de contrats de travail et de salaires. Ce phénomène de substitution est encore plus net dans le cas des stages que subissent des jeunes déjà diplômés qui se réinscrivent dans des formations qu'ils ne suivent pas à seule fin d'obtenir une convention de stage, espérant décrocher ainsi un emploi (Glaymann et Grima, 2010).

Conclusion

La multiplication des stages dans les cursus d'enseignement supérieur qui a eu lieu ces deux dernières décennies constitue un fait social au sens de Durkheim, il échappe en effet assez largement aux choix conscients et pensés de ses acteurs (du côté des élèves/étudiants, des établissements d'enseignement et des organisations qui les accueillent). Dans un contexte de changement social notamment marqué par une mutation du système d'emploi rendant de plus en plus délicat l'accès des débutants et par une massification des cursus de formation post-bac, le stage s'est imposé comme un outil incontournable et devient une norme comme élément de formation et comme passeport pour l'emploi même si ces vertus supposées restent à vérifier.

Si les stages peuvent contribuer aux apprentissages et à la construction du projet professionnel, leur essor actuel mal maîtrisé est porteur de dangers sérieux. Insuffisamment construits, mal encadrés, nombre de stages n'offrent ni apport formatif réel, ni solution réelle aux problèmes d'insertion professionnelle des jeunes diplômés et génèrent des effets pervers venant alourdir les obstacles que le fonctionnement actuel du système d'emploi dresse sur le chemin des débutants. Loin d'offrir une solution soutenable, faire du stage et plus généralement de la professionnalisation de l'enseignement supérieur une solution miracle risque d'aggraver la situation des jeunes diplômés en recherche d'emploi puis en emploi.

Bibliographie

Askenazy P. (2006), « Cessons de croire que les jeunes sont un danger pour l'entreprise », *Le Monde*, 19 avril.

Barbusse B. et Bizeul P. (2009), *Schéma directeur d'aide à l'insertion professionnelle*, Créteil, université Paris-XII.

Barbusse B., Glaymann D. et Grima F. (2007), « Les stages étudiants peuvent-ils contribuer à sécuriser les parcours professionnels dans la phase d'insertion ? », *Échanges du Céreq Relief*, n° 22, p. 223-231.

Beck U. (2008 [1986]), *La Société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Flammarion.

Belmont N. (1985), « Van Gennep », *Encyclopaedia Universalis*, vol. 18, p. 602-603.

Boltanski L. et Chiapello E. (2011 [1999]), *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Calmand J., Epiphane D. et Hallie P. (2009), « De l'enseignement supérieur à l'emploi : voies rapides et chemins de traverse. Enquête "Génération 2004", interrogation 2007 », Céreq, *Notes information profession*, n° 43.

Conseil d'orientation pour l'emploi (2011), *Diagnostic sur l'emploi des jeunes*, www.coe.gouv.fr/.

Dubar C. (2001), « La construction sociale de l'insertion professionnelle », *Éducation et sociétés*, 7/2001/1, p. 23-36.

Dumont C. (2008), « Vingt-cinq ans d'insertion professionnelle des jeunes : quel bilan ? », *Avis et rapports du Conseil économique, social et environnemental*.

Émorine J.-P. (2006), *Rapport d'information fait au nom de la commission des Affaires économiques sur les entreprises et les jeunes diplômés*, www.senat.fr.

Fourcade B. (1992), « L'évolution des situations particulières d'emploi de 1945 à 1990 », *Travail et emploi*, n° 52, p. 4-18.

Gazier B. (2003), *Tous « sublimes ». Vers un nouveau plein emploi*, Paris, Flammarion.

Glaymann D. (2007), *L'Intérim*, Paris, La Découverte.

Glaymann D. et Grima F. (2010), « Faire face à un déclassement social : le cas des jeunes diplômés précaires prisonniers des stages », *Management et Avenir*, n° 36, p. 146-165.

Greneche G. (2011), *Résultats de l'enquête Insertion des jeunes diplômés 2011*, Conférence des Grandes Écoles, www.cge.asso.fr.

INSEE, *Enquêtes sur l'emploi*, 1975 à 2011.

Leterme C. (2012), « Jeunes Européens : bombe sociale à retardement », *Correspondances européennes du travail*, www.metiseurope.eu.

Lichtenberger Y. (1996), « L'Emploi des jeunes », *Esprit*, novembre, p. 33-42.

Moncel N. (2010), « Quels emplois pour les débutants diplômés du supérieur ? Une analyse de la qualité des emplois au cours des trois premières années de vie active de la Génération 2004 », Céreq, *Net.doc*, n° 67.

Rose J. (1998), *Les Jeunes face à l'emploi*, Paris, Desclée de Brouwer.

Tanguy L. (éd.) (1986), *L'Introuvable Relation formation-emploi : un état des recherches en France*, Paris, La Documentation française.

Verdier E. (1997), « L'insertion des jeunes "à la française" : vers un ajustement structurel ? », *Travail et Emploi*, n° 69, p. 37-54.

Vernières M. (1997), *L'Insertion professionnelle : analyses et débats*, Paris, Economica.

Villette M. (1998), « Le stage en entreprise peut-il devenir un programme d'apprentissage fort ? », *Recherche et Formation*, n° 29, p. 95-108.

Walter J.-L. (2005), « L'insertion professionnelle des jeunes issus de l'enseignement supérieur », *Avis et rapports du Conseil économique et social*.

Les impensés de la « performance sociale » dans l'Insertion par l'activité économique. Le cas des ateliers et chantiers d'insertion

Patrick GIANFALDONI[1], Stéphane TAMIOZZO[2]

Résumé

L'Insertion par l'activité économique (IAE) est un secteur professionnel qui est confronté, dans la période actuelle, à des évolutions substantielles de la régulation publique, affectant ses finalités et transformant ses contenus d'activité. Le nouveau cours des politiques publiques tend à imposer une « culture » économique basée sur des valeurs monétaires-marchandes. Inscrites par nature dans une rationalité axiologique, les structures gérant un type d'entreprises sociales d'insertion par le travail, les ateliers et chantiers d'insertion (SPACI), sont ainsi sommées de poursuivre dorénavant des objectifs d'une « performance sociale ». Ce glissement de rationalité se traduit par une focalisation sur l'employabilité des salariés en insertion. L'étude territoriale menée sur les chantiers d'insertion met pour autant en évidence des zones d'ombre quant à l'effectivité des modalités d'évaluation.

Abstract

Insertion by Economic Activity (IEA) is a professional sector currently confronted with substantial evolutions of the public regulation, affecting its finalities and transforming its activity contents. The new course of the public policies tends to impose an economical "culture" based on monetarist and commercial values. Listed by nature in an axiological rationality, the structures managing a type of work integration social enterprises (WISEs), as well as "social integration workshops and sites (WISIWs)", are thus, hence for then joined to pursue goals and a "social

[1] patrick.gianfaldoni@univ-avignon.fr Laboratoire biens normes et contrats (LBNC), UFR droit économie gestion – université d'Avignon et des Pays de Vaucluse (UAPV), France.

[2] Master politiques sociales UFR droit économie gestion – université d'Avignon et des Pays de Vaucluse (UAPV), France.

performance". This rationality move is expressed by the fact of focusing on the employability of employees in insertion. The territorial study undertaken on the WISIWs reveals for all that dark zones as for the efficiency of the methods of evaluation.

Introduction

La « performance sociale » des entreprises sociales désigne l'évaluation de leurs résultats en matière sociale à l'aide d'indicateurs, critères et tableaux de bord donnant la primauté aux logiques managériales. Cette frénésie de l'évaluation s'accompagne d'un double mouvement : inscription du social dans l'économique par une recherche de paramétrage et de quantification de situations sociales à des fins de légitimation et de rationalisation ; bornage d'un social « mesurable » se détachant d'un social « incommensurable », qui tend à créer des lignes de partage entre le qualifiable et l'inqualifiable, le tangible et l'intangible, le court et le long terme.

L'Insertion par l'activité économique (IAE) est un secteur professionnel permettant à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail sur une période donnée et d'un accompagnement adéquat en vue de faciliter leur insertion professionnelle. L'objet de cet article est de questionner les fondements de la « performance sociale » dans ce secteur marqué par la concomitance d'une rationalisation des financements publics et d'une introduction de mécanismes concurrentiels. Afin de préciser le caractère instrumental de la « performance sociale », nous avons cherché à explorer les critères d'évaluation publique mis en œuvre pour un type de structures opérationnelles de l'IAE (SIAE), les structures porteuses d'ateliers et chantiers d'insertion (SPACI). Partant du caractère performatif des dispositifs d'évaluation, nous avons dans un second temps pointé les limites et les contradictions significatives de l'action publique tant au niveau de son efficacité sociale que de la cohérence des interventions territoriales.

Note méthodologique

L'analyse proposée s'appuie sur une recherche approfondie depuis trois ans dans le secteur de l'insertion par l'activité économique. D'une part, trois séries d'investigation ont été menées auprès d'unités locales de collectivités territoriales et de services déconcentrés de l'État, de Plan locaux pour l'insertion et l'emploi (PLIE) et de SIAE, dans la région Paca. Nous nous sommes focalisés sur les SPACI, dans lesquelles nous avons conduit des entretiens semi-directifs auprès de dirigeants et d'accompagnateurs socioprofessionnels. D'autre part, une enquête statistique s'est adossée à la base de données de *Socialement responsable*, qui recense la quasi-intégralité des structures de l'IAE en France en 2010. L'approche quantitative a consisté à appliquer un questionnaire à 51 % des SPACI recensées en Paca par *Socialement responsable* (49 sur 96). La base de données a dû être amendée à la marge : dans les Bouches-du-Rhône, deux SPACI représentaient respectivement trois et cinq ACI distincts ; nous avons décompté dix ACI ayant cessé leurs activités. L'échantillon retenu assure ainsi une certaine fiabilité des résultats obtenus. L'enquête a été réalisée en juin 2011, par téléphone et sur une durée moyenne de 20 min par professionnel interrogé.

1. L'IAE soumise à une rationalité instrumentale

Les nouvelles règles d'imputabilité introduites par l'action publique imposent aux structures opérationnelles de l'IAE (SIAE) de rendre des comptes (principe d'*accountability*) sur leurs résultats en matière de prestations de service d'insertion quantifiables et de production de biens et services « marchandables ». La « performance sociale » se traduit ainsi par la fixation d'objectifs chiffrés de débouchés en « sorties emploi », assortie de procédures de contrôle et d'indicateurs de mesures.

1.1. Les attendus de la « performance sociale »

Orientée vers l'activation de l'emploi, l'éducation et la formation, la protection et l'intégration sociale (Bruno, 2010), la politique sociale de l'Union européenne (UE) a fait émerger le nouveau paradigme d'un « État social actif ». Reposant sur le principe utilitariste aide sociale/contribution en travail des programmes de *workfare*, les politiques d'*employment* ont été transposées en France dans le secteur des *work*

integration social enterprises (*WISEs*). La conception française de l'insertion des demandeurs d'emploi est à la fois incitative, par une fiscalité et des dépenses sociales consacrées à l'emploi salarié, et coercitive, en conditionnant le droit à des allocations aux obligations d'engagement dans des dispositifs d'insertion et de recherche volontaire d'emploi. Depuis l'entrée en vigueur de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) en 2006, la transcription des objectifs d'évaluation des politiques publiques dans l'IAE a accéléré le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats.

Suivant un modèle de pilotage par indicateurs accolé à l'idéologie du *New public management*, les financements publics accordés aux SIAE sont, d'une part, corrélés au suivi effectif et aux taux de placement des allocataires de minima sociaux et, d'autre part, fonction de résultats obtenus en « sorties emploi » suivant des grilles paramétrées de *scoring*. Les DIRECCTE (Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) et les PLIE appliquent des grilles d'évaluation des taux d'insertion des SIAE au titre de leurs financements de postes d'accompagnement. Les critères retenus se recoupent mais se révèlent plus permissifs dans le second cas. Au moyen d'indicateurs de « sorties emploi » et de « sorties dynamiques », les DIRECCTE visent à obliger les SIAE à adresser des résultats annuels chiffrés en termes d'embauches avérées par rapport au total des fins de contrats d'insertion et à parvenir dans une période de trois ans à réaliser des « emplois durables » (25 % au moins), des « emplois de transition » ou des « sorties positives » pour un taux global de 60 %[3]. Parallèlement, le transfert de FSE des PLIE aux SIAE est assujetti à des résultats en termes de « sorties emploi » (42 %) ou « sorties formation qualifiante » (8 %). L'étalonnage des prestations et la commensurabilité des actions de placement tendent à valoriser les dispositifs d'accompagnement plus que les personnes accompagnées et à favoriser des critères de financement à l'acte. Les rapports contractualisés tripartites (État ou Conseil général, SIAE employeur, salarié en contrat aidé) formalisent une phase des parcours d'insertion et tendent à ne revêtir pour les financeurs publics qu'une valeur comptable et marchande, comme l'exprime un directeur d'unité territoriale de l'action sociale de Conseil général (CG) : « On ne finance plus des structures, on finance des contrats et on achète du résultat en sorties emploi ; c'est maîtrisable budgétairement et simple à mesurer. »

---

[3] 60 % au moins des salariés en insertion doivent se retrouver dans l'une des trois situations suivantes :

- un « emploi durable » (taux de 25 % a minima) : CDI, CDD ou mission d'intérim de six mois et plus, stage ou titularisation dans la fonction publique, création d'entreprise ;
- un « emploi de transition » : CCD ou mission d'intérim de moins de six mois, contrats aidés hors SIAE ;
- une « sortie positive » : formation ou embauche dans une autre SIAE.

Inscrites par nature dans une rationalité axiologique, les SIAE sont encouragées à s'éloigner des valeurs de solidarité pour adhérer à la rationalité instrumentale de la « performance sociale ». Les actions sont valorisées pour « l'*utilité* de leurs conséquences », calculée en termes de minimisation des coûts et d'optimisation de l'allocation des ressources (Enjolras, 2004, p. 611-612). La « sphère des rapports socio-économiques de production » des SIAE est dorénavant « l'objet d'une rationalité évaluative attachée à une « bonne gestion »… suivant des attentes explicites ou implicites des commanditaires publics », et « d'instrument de solidarité, l'économie devient la finalité de l'organisation (efficacité, rendement, optimisation du travail) » (Eme, 2009, p. 71). C'est donc la fabrication du chiffre qui tient lieu d'évaluation. Les statistiques tirent leur valeur sociale substantielle tout autant de la preuve comptable qu'elles sont censées apporter pour justifier l'usage des grilles que de l'objectivation présumée des résultats (neutres, irréfutables, incontestables) masquant l'instrumentation des pratiques. En ce sens, la « performance sociale » est le « produit d'un phénomène qui passe inaperçu derrière les effets de reconfiguration dont il est la condition de possibilité : la transformation de la nature et des modalités de la quantification de l'action publique » (Ogien, 2010, p. 22-24).

1.2. L'instrumentation des ACI

Dans le cas des ateliers et chantiers d'insertion (ACI), l'activité productive de support peut être exercée dans des secteurs hétérogènes, dès lors que les aides accordées par l'État et les collectivités territoriales ne créent pas de distorsion de concurrence et que les emplois aidés ne se substituent pas à des emplois privés ou publics existants. Les recettes tirées de la commercialisation des biens et services produits ne peuvent couvrir qu'une part inférieure à 30 % des charges liées à ces activités : cette part peut être accrue sur décision du préfet, sans pouvoir dépasser 50 %, et après avis favorable d'un CDIAE[4].

Les ACI présentent plus que jamais des effets espérés ambigus : effets « passerelle » ou « tremplin » vers l'emploi pour des actifs proches de l'emploi ; effets de réaffiliation et de réintégration sociale par le travail pour des populations précarisées. Leur mise en tension entre logique économique et logique sociale est encore plus flagrante si l'on retient la manière dont les ACI sont désignés et instrumentés par différents services de l'État. Selon la Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle, les structures porteuses d'ACI (SPACI)

[4] Émanation du Conseil national de l'IAE (CNIAE) et placé sous l'autorité du préfet de département, un Conseil départemental de l'IAE (CDIAE) est chargé d'élaborer des stratégies départementales de développement et de diversification de l'offre en associant à sa réflexion tous les acteurs locaux.

représentent des opérateurs économiques en compétition avec d'autres entreprises marchandes pour l'accès aux marchés publics, alors qu'elles sont considérées dans le même temps par le ministère des Finances comme des agents à finalité non économique produisant « des services sociaux non marchands à destination de personnes se trouvant de manière permanente ou temporaire dans une situation de besoin[5] ». Le caractère dual des SPACI leur confère une flexibilité certaine aux yeux des commanditaires publics, qui les mobilisent sur l'axe économique ou social en fonction de la conjoncture du moment : le niveau des subventions publiques et le volume de contrats aidés aux SPACI étant annualisés, ils relèvent de politiques de *stop and go* qui n'engagent pas les acteurs publics dans la durée.

L'exigence de maîtrise budgétaire et de justification des dépenses publiques explique l'évaluation des ACI. Quatre financeurs principaux imposent des procédures distinctes pour justifier l'utilisation à bon escient des fonds publics octroyés. Dans le cadre de la politique de la ville et des objectifs inscrits aux Contrats urbains de cohésion sociale (CUCS), les services financeurs des EPCI formulent des demandes de prévisionnel/réalisé sur les personnes issues des quartiers sensibles (zones urbaines sensibles). Chaque département demande un bilan de tutorat des bénéficiaires du Revenu de solidarité active (RSA), socle dont ils ont la charge. Ce bilan se matérialise par une liste nominative des allocataires pour évaluer le taux d'occupation d'une SPACI. Depuis la réforme du conventionnement des SIAE en 2008, l'État a instauré la procédure dite de « dialogue de gestion » entre la DIRECCTE et les SPACI pour convenir des objectifs quantitatifs de sorties et, au cours de l'année 2011, sont entrés en vigueur des « contrats de performance ». Les PLIE versent du FSE aux SPACI en fonction de leur propre grille de sorties emploi et de l'occupation de leurs adhérents en insertion. Si le résultat est égal ou supérieur à un taux d'occupation prévisionnel, le financement sera versé intégralement ; *a contrario*, si le résultat est inférieur, le financement se fera au prorata du temps passé par leurs adhérents dans la structure. Ajoutons qu'il n'y a pas de coordination des dispositifs publics d'évaluation, ce qui induit une juxtaposition de documents à renseigner par les ACI et par voie de conséquence un alourdissement des obligations administratives.

1.3. L'évaluation performative des SPACI

La « performance sociale » des SPACI est évaluée avant tout à travers leurs taux d'insertion. Si l'on reprend les critères quantitatifs servant de base au « dialogue de gestion » entre DIRECCTE et SPACI, les termes des négociations sont clairement énoncés : une modulation est possible « pour chaque structure et chaque bassin

[5] Note du ministère des Finances n° ANRU/DCP/D09-780 du 28 septembre 2009.

d'emploi… sous réserve du respect de l'objectif d'insertion dans l'emploi durable de 25 % au terme d'un délai de trois ans ». « La contribution de « l'emploi durable » au taux global de 60 % sera en toute logique plus importante dans une EI ou ETTI que dans un ACI, où la part des « sorties positives » sera, à l'inverse supérieure ». L'enquête menée en Paca pour l'année 2010 atteste de l'adhésion des ACI au dispositif, avec un taux moyen de sorties dynamiques de 60,5 % et un taux moyen de sorties durables de 21,8 %. Sur la base des réponses enregistrées par classes de même amplitude, nous pouvons constater que 51 % des ACI déclarent obtenir 25 % et plus de sorties vers l'emploi durable. Mais parallèlement 83,7 % d'entre elles reconnaissent un taux de sorties de restructuration, correspondant à des réorientations vers l'aide sociale ou des abandons de parcours, égal ou supérieur à 40 % avec une concentration des réponses entre 40 et 44 % (tableau 1).

Tableau 1 – Une estimation des sorties en Paca

Les sorties vers l'emploi durable.

Répartition en 7 classes de même amplitude

	Nb	% cit.
Moins de 10,00	2	4,08%
De 10,00 à 15,00	3	6,12%
De 15,00 à 20,00	10	20,41%
De 20,00 à 25,00	9	18,37%
De 25,00 à 30,00	19	38,78%
De 30,00 à 35,00	4	8,16%
35,00 et plus	2	4,08%
Total	**49**	**100,00%**

Les sorties de restructuration.

Répartition en 7 classes de même amplitude

	Nb	% cit.
Moins de 24,00	2	4,08%
De 24,00 à 28,00	0	0,00%
De 28,00 à 32,00	3	6,12%
De 32,00 à 36,00	3	6,12%
De 36,00 à 40,00	0	0,00%
De 40,00 à 44,00	37	75,51%
44,00 et plus	4	8,16%
Total	**49**	**100,00%**

Source : Enquête sur les ACI en Paca, juin 2011 – données 2010.

L'évaluation performative suppose de déclencher des processus cognitifs nécessitant tout d'abord l'acceptation des opérateurs d'insertion, afin qu'ils comprennent et s'approprient les logiques et les objectifs du dispositif, puis l'adaptation des critères en fonction de la pluralité des opérateurs, du contexte général et des situations locales : « recherche des résultats et des effets (supposés mesurables) de l'action publique, dans l'optique d'en corriger les objectifs » et « faire émerger et converger les représentations et les valeurs construites dans l'action » (Chanut, 2010, p. 57). Dans cet esprit, la démarche de « performance sociale » de la DIRECCTE prévoit des ajustements au fil des trois années de mise en œuvre du dispositif. Le « dialogue de gestion » doit permettre de tenir compte de la conjoncture et des spécificités territoriales : la procédure formelle génère des

négociations entre techniciens d'une DIRECCTE et responsables de SPACI, afin d'aménager quelque peu les objectifs à atteindre et discuter les financements accordés en fonction des résultats. Dans cet esprit, les « contrats de performance » ont pour but d'accroître l'employabilité coûte que coûte, en corrélant dans les conventions annuelles le nombre de postes de travail en contrat aidé « aux résultats en matière d'insertion durable dans l'emploi[6] ». Il s'agit, dans une période transitoire, de substituer aux logiques contractuelles administratives qui prévalaient jusque-là des logiques contractuelles incitatives.

2. L'effectivité de la « performance sociale »

La recherche de « performance sociale » incite les SPACI à adopter « un comportement rationnel de maximisation du score », « l'enjeu (n'étant) plus d'améliorer réellement les situations mais d'obtenir la performance quantitative souhaitée, qu'elle qu'en soit la méthode » (Salais, 2010, p. 505). Pour autant, sont passées sous silence les conditions relatives au modèle économique des structures ainsi que les contraintes liées aux profils des salariés en insertion et aux régimes locaux d'activation.

2.1. La précarité du modèle économique des SPACI

Le fonctionnement économique des SPACI dépend largement de rapports institués de financement publics articulant des relations de quasi-hiérarchie et de quasi-marché : les relations de quasi-hiérarchie se caractérisent par des procédures d'attribution de subventions publiques, certaines pouvant être liées à des contreparties en termes de produits à réaliser ou de résultats à obtenir (appels à projet sur des « publics cibles » ou financements de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU) sur des zones spécifiques) ; les relations de quasi-marché se caractérisent par des transactions marchandes organisées par la voie d'appels d'offre (mise en concurrence pour la prestation de travaux, fournitures ou services), de marchés publics dédiés (comportant une clause sociale : articles 14, 53 ou 30), de marchés de gré à gré (transaction bilatérale et peu réglementée).

Le modèle économique des SPACI est marqué par un autofinancement (part budgétaire réalisée de façon marchande) très faible, plus de 75 % de leur budget découlant généralement de subventions publiques. L'autofinancement des SPACI en

[6] Délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle au ministère du Travail, *Liaisons sociales magazine*, février 2011, p. 25-27.

Paca est inférieur ou égal à 20 % dans 69,4 % des cas et compris entre 21 % et 34 % dans 26,5 % des cas. Si 65 % d'entre elles déclarent disposer d'un budget équilibré ou excédentaire, 67,4 % indiquent faire appel à des prêts bancaires au titre de la loi Dailly pour faire face à des décalages de trésorerie entre l'obtention de subventions publiques et leur versement. Les SPACI consultées indiquent toutes des délais de versement très importants (108 jours en moyenne[7]), ceux du FSE pouvant atteindre 2 ans. Dans la période actuelle, les restrictions de financements publics de fonctionnement des structures de la part des DIRECCTE et des départements ainsi que la baisse significative du FSE mettent en péril l'existence de nombreuses SPACI. Nos investigations tendent à le confirmer puisque, en l'espace d'une année, 10 structures avaient cessé leur activité, 4 ayant arrêté de porter des ACI pour se consacrer à leur activité principale et 6 se trouvant en liquidation judiciaire. La situation financière d'une SPACI doit aussi s'appréhender sous l'angle de la mono ou pluriactivité. Les difficultés de gestion semblent plus prononcées pour les SPACI diversifiées (près de 47 % d'entre elles se déclarant déficitaires contre 19 % des structures ne gérant que des ACI), ce qui traduit sans doute la difficile maîtrise budgétaire des actions à assumer en fonction d'objectifs distincts dans plusieurs branches d'activité (AI, EI, ETTI, SAP[8]).

En Paca, l'essentiel des ressources monétaires des SPACI ne résultent pas de transactions purement marchandes (vente directe, production et vente, prestations chez des particuliers) ou de transaction quasi marchandes. Seules 32 % d'entre elles déclarent capter souvent ou occasionnellement des ressources monétaires marchandes, quasi marchandes et issues de relations quasi hiérarchiques contractualisées pour valoriser leur production (tableau 2). Cela confirme que l'organisation productive et l'activité professionnelle des SPACI n'ont pas fondamentalement d'assise marchande et ne sont pas encore principalement attachées à des logiques contractuelles incitatives. Notons le peu d'influence des marchés publics comportant des clauses sociales d'insertion et l'importance relative des appels d'offre et de la vente directe aux particuliers. Pour autant, la commande publique contractualisée gagne du terrain, surtout à travers les appels à projet.

---

[7] À titre d'illustration, dans l'une des SPACI étudiées, au 31 décembre 2010 uniquement 62 % des subventions prévues pour 2010 avaient été perçues et à la fin du mois d'avril 2011, seulement 10 % des subventions 2011 avaient été obtenues tandis que 17 % de celles de 2010 étaient encore en suspens.

[8] AI : Association intermédiaire ; EI : Entreprises d'insertion ; ETTI : Entreprise de travail temporaire d'insertion ; SAP : Services à la personne.

Tableau 2 – La provenance des ressources monétaires des SPACI en Paca

	Jamais	Occasionnellement	Souvent
Appels d'offre	63,26 %	18,37 %	18,36 %
Marché public Article 14	81,63 %	6,12 %	12,24 %
Marché public Article 30	89,79 %	2,04 %	8,16 %
Marché public Article 53	93,88 %	2,04 %	4,08 %
Marché de gré à gré	53,06 %	12,24 %	34,70 %
Vente directe	57,14 %	4,08 %	38,77 %
Production et vente	71,43 %	0,00 %	28,57 %
Prestations chez des particuliers	61,22 %	22,45 %	16,33 %
Appels à projet	38,77 %	26,53 %	34,70 %
Financements ANRU	69,39 %	10,20 %	20,40 %
Ensemble	67,96 %	10,41 %	21,63 %

Source : Enquête sur les ACI en Paca, juin 2011 – données 2010.

2.2. Les profils décalés des salariés en insertion

En second lieu, la contrainte liée aux profils des salariés en insertion relève d'un paradoxe. L'employabilité repose, dans une période marquée par une atonie du marché de l'emploi, sur le double postulat d'un retour rapide à l'emploi marchand des personnes accompagnées dans les ACI et d'une adéquation entre les caractéristiques de ces personnes et les exigences des employeurs (Brun, 2009, p. 35-36). Dans les faits, les allocataires qui sont orientés dans les ACI par les référents sociaux des départements sont le plus souvent inaptes (incompatibilité avérée mais limitée : problèmes de manque d'expérience de travail, de mobilité, de logement, de discrimination) ou renferment trop d'incapacités (incompatibilité liée à des problèmes de socialisation, de santé, d'addictions, de souffrance psychique).

Les salariés accueillis, accompagnés, en apprentissage par la pratique et formés sur un chantier d'insertion, sont liés par un contrat de travail particulier, le Contrat unique d'insertion (CUI) d'une durée hebdomadaire de 26 heures. Ce sont généralement des jeunes de moins de 26 ans, de faible niveau de qualification, et en situation de chômage récurrent, ou des adultes de plus de 26 ans, notamment des bénéficiaires du RSA socle. Ce type de salariés en contrat aidé cumule les difficultés

sociales et possède un degré d'autonomie très faible[9]. Près de 92 % des dirigeants de SPACI interrogés qualifient les problématiques des salariés en parcours d'insertion comme étant à dominante sociales, l'impact se faisant ressentir inéluctablement sur les sorties en emploi durable, positives ou de transition (tableau 3). De plus, l'augmentation de la durée du parcours contractualisé au sein des ACI a une influence notable sur l'amélioration des sorties en emploi durable (tableau 4). Certes le CUI prévoyant une première phase de 6 mois est reconductible, la durée du parcours peut aller jusqu'à 24 mois. Mais dans les faits près de 47 % des dirigeants de SPACI interrogés affirment ne pouvoir établir des contrats que sur 6 mois et près de 41 % sur 12 mois.

Tableau 3 – Problématiques socioprofessionnelles et sorties en emploi durable

Problématiques des salariés en CUI dans une ACI	Taux de sortie en emploi durable (%)
plutôt sociales	21,09
plutôt professionnelles	27,50

Source : Enquête sur les ACI en Paca, juin 2011 – données 2010.

Tableau 4 : Durée du parcours et sorties en emploi durable

Durée du parcours dans une ACI	Taux de sortie en emploi durable (%)
6 mois	20,38
12 mois	23,15
18 mois	25

Source : Enquête sur les ACI en Paca, juin 2011.

Aussi, pour « coller » aux cibles prédéterminées de retour à l'emploi, les SPACI sont-elles face à un dilemme : présélectionner les salariés en insertion ou renforcer l'accompagnement. L'accompagnement s'appuie sur le binôme ASP (accompagnateur socioprofessionnel)-ET (encadrant technique). Cependant, le manque d'effectifs, situation aggravée dans un certain nombre de cas par un fort *turnover* dans les équipes d'accompagnateurs en binôme, conduit le plus souvent à arbitrer en faveur des impératifs de production. De plus, le manque de disponibilité pour l'accompagnement social, en raison d'un accroissement des procédures administratives, phagocyte le temps consacré au travail relationnel avec les

[9] En 2007, dans les ACI : deux tiers des salariés en contrat aidé étaient peu diplômés, dont 42 % avec un niveau inférieur au CAP/BEP ; 60 % étaient bénéficiaires du RMI., contre 39 % dans les EI et moins de 23 % dans les ETTI ; 41 % étaient sans emploi depuis au moins 2 ans, contre 32 % dans les EI et 19 % dans les ETTI.
Darés (Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques), *Premières informations et premières synthèses*, n° 17.

personnes à insérer. Chaque activité se prêtent ainsi à des évaluations multiples et disparates, dont dépendent les financements : actions réalisées et bilans d'activité, rapports sur le projet associatif, qualité de la production, fiches d'activité sur les parcours individualisés, mesure des sorties dans l'emploi… Ces évaluations externes sont complétées par des procédures internes dans le cadre de l'accompagnement contractualisé propre à chaque SPACI : évaluation en période d'essai, en cours et en fin de contrat, respect d'un règlement intérieur et suivi sur la base d'une charte d'engagement réciproque… Se rajoutent les montages de dossiers de conventionnement, de financements publics, de réponse à appel d'offre, qui accroissent la charge de travail administratif en fonction de la taille et de la diversification des structures[10]. Les dispositifs de formation jouent aussi un rôle décisif dans la reprise d'activité des salariés en insertion dans une SPACI : offre de formations diplômantes en externe (CAP, CAPA, BEP, BEPA, BAFA, cariste, permis de conduire VL…) ; mise en œuvre de formations non diplômantes en interne ou déléguées à des prestataires (alphabétisation, savoirs de base sur la production du chantier, informatique, bilan de compétences générales et/ou professionnelles…) ; actions d'apprentissage en interne (techniques professionnelles, postures et sécurité au travail, gestion collective et comportementale, ateliers spécifiques aux problématiques sociales). Mais là encore ces dispositifs trouvent leurs limites dans les restrictions de financement public et le rationnement en postes-heures d'accompagnement.

2.3. Les régimes locaux d'activation

En troisième lieu, l'effectivité de la « performance sociale » doit s'apprécier sur la base des régimes locaux d'activation, qui dépendent à la fois des contextes économiques affectant le marché de l'emploi, des arbitrages départementaux en matière d'investissement dans l'insertion et des stratégies d'adaptation ou d'innovation des opérateurs existants.

Les disparités de politique infra-territoriale sont particulièrement marquées entre départements (tableau 5). La part du budget insertion des départements (BI/DB et BI/BAS) a une incidence directe sur le nombre d'ACI et leur taux d'implantation (31,1 % dans les Bouches-du-Rhône contre 6,6 % dans les Alpes-de-Haute-Provence) ainsi que sur le nombre moyen de salariés permanents par structure et les taux d'encadrement. Il importe aussi de noter le poids relatif des ACI par rapport à l'ensemble des structures opérant dans le secteur de l'IAE, qui résulte à la fois des

[10] 47 % des SPACI interrogées affirment consacrer entre 40 et 60 % de temps de travail aux tâches administratives et 26,5 % d'entre elles entre 60 et 80 %.

choix de politique départementale et des initiatives stratégiques locales de création et de développement des différents types de SIAE.

Pour autant, les différentiels de financements publics de l'insertion en tant que tels n'éclairent pas significativement les écarts de « scores » obtenus en taux de sorties et il est essentiel de tenir compte des taux de chômage par département et surtout de l'effet volume (44,4 % des chômeurs se trouvent dans les Bouches-du-Rhône) comme variables contextuelles. Les opérateurs des SIAE font plutôt valoir les politiques locales de soutien et de maillage des réseaux d'insertion, les actions publiques d'appui à la coordination de parcours d'insertion vers l'emploi dont les ACI seraient une étape initiale et la durée réglementée des contrats d'insertion. À ces trois niveaux d'analyse, l'étude menée sur les différents départements met en exergue quelques éléments explicatifs.

D'une part, la constitution d'une filière territoriale de parcours d'insertion se heurte soit à un manque de diversité ou à un éloignement géographique des types d'opérateurs, soit à l'absence d'une politique locale d'institutionnalisation des parcours, soit aux limites inhérentes à la coopération entre opérateurs de culture professionnelle et organisationnelle trop dissemblable. D'autre part, l'augmentation du taux de rotation des contrats d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE) affecte la qualité de l'accompagnement dans les ACI et par répercussion impacte négativement leurs taux de sorties dynamiques. Si les CUI-CAE sont pris en charge en grande partie par l'État à un taux de prise en charge équivalent à 105 % du Smic, les départements peuvent apporter un complément (en % des cotisations patronales) pour les allocataires du RSA socle et possèdent la compétence de fixer la durée de ces contrats d'insertion. Ainsi, la politique des Hautes-Alpes est de renouveler les CUI jusqu'à 24 mois (moyenne de 19,2 en 2010) en raison d'un taux de chômage faible et d'un volume réduit de chômeurs au RSA socle à indemniser. Au contraire, un plafond a été fixé à 12 mois dans les Bouches-du-Rhône (moyenne de 7,2 en 2010), le Vaucluse (moyenne de 10,5 en 2010) et le Var, à 6 mois dans les Alpes-Maritimes. Des taux de chômage plus élevés conduisent ces trois départements à faire tourner plus rapidement le volume des chômeurs bénéficiant du RSA socle afin de soulager leur budget d'insertion respectif, les salariés en insertion ayant suffisamment cotisé (recapitalisation de droits) pour percevoir l'allocation d'aide au retour à l'emploi versée par Pôle emploi. Un département peut en outre aménager la durée des contrats au sein même de son territoire administratif, par zone d'insertion dans le cadre du Plan départemental d'insertion (PDI). Ainsi, dans l'agglomération marseillaise caractérisée par un chômage imposant, les contrats sont plafonnés à 6 mois tandis que les ACI du nord du département ont la possibilité d'un renouvellement. La variabilité des durées contractuelles est la manifestation de politiques occupationnelles ou d'éviction, ces dernières s'avérant particulièrement contre-productives pour les SPACI tant elles tendent à affaiblir leurs propriétés d'insertion par le travail des salariés accompagnés en vue d'un retour à l'emploi.

Tableau 5 – Une comparaison infra-territoriale en Paca (2010)

	Alpes-HP	Hautes-Alpes	Alpes-Maritimes	BDR	Var	Vaucluse
(1) Taux de chômage par département (%)	10	7,5	9,1	11,8	11	11,3
(2) Taux de chômage département/région (%)	3,1	2,4	18,8	44,4	19,1	12,2
(3) BI/DB (%) *	7,2	5,1	8,7	19,1	12,3	12,8
(4) BI/BAS (%) **	29,4	25,8	24,9	42,2	32,1	31,7
(5) Nombre d'ACI et % PACA	7 (6,6 %)	9 (8,5 %)	16	33 (31,1 %)	21 (19,8 %)	20 (18,9 %)
(6) % ACI/SIAE	3,9	56,3	31,4	35,1	52,5	42,6
(7) Salariés permanents en moyenne par ACI	3,25	4,37	4,13	6,53	8	6,38
(8) CUI-CAE en moyenne par ACI	14,66	14,86	13	15,23	12,50	13,92
(9) Taux d'encadrement : (8) / (7)	4,5	3,4	3,2	2,3	1,6	2,2
(10) Durée moyenne des CUI-CAE (en mois)	13,5	19,2	6	7,2	12	10,5
(11) Taux de sorties vers l'emploi durable (%)	25	15,50	21,71	17,40	24,44	27,14
(12) Taux de sorties positives et de transition (%) ***	35	48,50	40,91	40,80	35,33	32,86
(13) Taux de sorties de restructuration (%)	40	36	37,38	41,80	40,23	40

* BI / DB : budget insertion / dépenses budgétaires des départements. ** BI / BAS : budget insertion/budget action sociale des départements.

*** Par référence à la grille d'évaluation de la DIRECCTE, les sorties positives et de transition regroupent les « sorties positives » et « l'emploi de transition » ; les sorties de restructuration concernent les réorientations vers l'aide sociale ou les abandons de parcours.

Sources des données : Enquête sur les ACI en Paca, juin 2011 – données 2010 ; données de *Socialement responsable* ; données Insee ; Rapports d'activité 2010 des Conseils généraux ; Budget primitif 2010 des départements (Direction générale des collectivités locales, ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales, Collection Statistiques et finances locales).

Conclusion

L'insertion par l'activité économique est confrontée à une crise persistante du marché de l'emploi et à de nouvelles orientations de financement public. Pour autant, les politiques coercitives d'activation de l'emploi se révèlent inadaptées quant à leur application dans un secteur où les salariés à réinsérer cumulent des inaptitudes et des incapacités sociales et techniques. La « performance sociale » des SPACI pourrait s'avérer pertinente comme dispositif d'évaluation dans un autre contexte, caractérisé par une situation de chômage conjoncturel ou résiduel dans laquelle les salariés accompagnés présenteraient des difficultés sociotechniques mineures.

Notre analyse débouche sur quatre constats ou propositions à approfondir : les SPACI sont amenées à opérer une sélection partielle à l'entrée des ayants droit pour se conformer à la gestion par objectifs mise en œuvre par les financeurs publics ; un volume important de salariés en contrat aidé n'a qu'une infime probabilité de retrouver un poste stable et est cantonné, dans un marché secondaire de l'emploi, entre travail « occupationnel » et prise en charge sociale ; leur état de « précasalarisation » et de désaffiliation professionnelle nécessiterait un accompagnement social renforcé afin de reconstituer leurs « capabilités » ; la conception d'une « performance sociale globale » impliquerait l'existence de parcours d'insertion intégrés, articulant des structures d'action sociale (tels que les CHRS – Centres d'hébergement et de réinsertion sociale), des structures focalisées sur l'activité de travail (tels que les ACI), des structures de retour à l'emploi (telles que les EI) et des structures de stabilisation de l'emploi (telles que les entreprises de services à la personne).

Bibliographie

Brun G. (2009), « Dispositifs de maintien en emploi et d'insertion professionnelle des travailleurs handicapés : deux approches en question », *Relief*, n° 32, Céreq – Centre d'étude et de recherches sur les qualifications, Marseille, p. 29-39.

Bruno I. (2010), « La déroute du "benchmarking social". La coordination des luttes nationales contre l'exclusion et la pauvreté en Europe », *Revue française de socio-économie*, n° 5, premier semestre, p. 41-61.

Chanut V. (2010), « Pour un agir évaluatif », *Revue française des affaires sociales*, n°s 1-2, p. 51-70.

Eme B. (2009), ' Miseries and Worth of the Evaluation of the Social and Solidarity-based Economy ', *in* Bouchard M. (dir.), *The Worth of the Social Economy*, Bruxelles, Peter Lang, p.63-83.

Enjolras B. (2004), « Formes institutionnelles, rationalité axiologique et conventions », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, n 4, p. 595-617.

Ogien A. (2010), « La valeur sociale du chiffre. La quantification de l'action publique entre performance et démocratie », *Revue française de socio-économie*, n° 5, premier semestre, p. 19-40.

Salais R. (2010), « La donnée n'est pas un donné. Pour une analyse critique de l'évaluation chiffrée de la performance », *Revue française d'administration publique*, n° 135, p. 497-515.

VIH et accès à l'emploi : quel modèle socio-économique à partir d'une expérience locale ?

Melaine CERVERA[1]

Résumé

Les dynamiques de l'Économie sociale et solidaire (ESS) s'observent dans le champ de l'insertion de publics fragiles vers l'emploi. L'insertion par l'activité économique (IAE) est aujourd'hui un outil des politiques publiques de l'emploi et les limites du sas sont mises en avant par certains acteurs à l'intérieur même de ce champ. À partir d'une monographie d'un groupement associatif solidaire issu du mouvement de la lutte contre le sida et des 34 entretiens qui la composent, nous proposons d'explorer une voie alternative aux cadres légaux de l'IAE, en soulignant en quoi elle porte au jour de nouveaux modèles socio-économiques, par-delà ses apports et ses limites. Notre analyse conduit à mettre en avant trois caractéristiques principales de l'initiative étudiée : l'accompagnement collectif plutôt qu'individuel, le fonctionnement basé sur la délibération participative et le partage de revendications communes contestant les règles du jeu de l'insertion dans l'emploi.

Abstract

The Third Sector dynamics are pointed out in the scope of the integration of fragile people towards employment. The integration by economical activity (IAE) is today a public politic of the employment tool and the chamber limits are highlighted by some actors inside this scope itself. From a monograph of an associative solidarity group related to the fight against AIDS, and the thirty-four interviews that it is composed by, we propose to explore an alternative path to the IAE legal framework highlighting what is being updated by new socio-economic model, beyond its inputs and its limits. Our analysis leads to put forward three main features

[1] Doctorant en sciences économiques, ERUDITE (EA 437) & TEPP-CNRS (FR 3126), université Paris-Est, 77454, Marne-la-Vallée, France ; LISE-CNRS (UMR 3320), CNAM (membre associé).
Doctorat codirigé par M. Hervé Defalvard (ERUDITE, université Paris-Est) et M. Jean-Louis Laville (CNAM, LISE-CNRS), financé par l'association Sidaction, bénéficiant du fonds de dotation Pierre-Bergé.

of the initiative that is being studied: collective support rather than individual, the system work based on deliberative involvement and the sharing of common demands questioning the rules of integration game in employment.

Introduction

Cette communication présente les résultats intermédiaires d'un travail de terrain effectué dans un groupement associatif en France. Cette structure met en œuvre un accompagnement dans et vers l'emploi de personnes qui rencontrent des difficultés sociales et professionnelles dues à des problèmes de santé et/ou de handicap, particulièrement liés à l'infection à VIH[2]. Quinze associations constituent cette structure inter-associative créée en 2005. Trois d'entre elles sont étudiées car elles sont les principales employeurs : une association de lutte contre le sida, une association de commerce équitable et une association de mutualisation.

Nous abordons cette expérience à partir de la notion d'innovation sociale. En suivant les travaux du CRISES[3] (Bouchard, 2011), les innovations sociales concernent le niveau des organisations et des arrangements entre acteurs, acteurs qui formulent et publicisent des problématiques sociales dans un but d'approfondissement de la démocratie et de transformation sociale, en y apportant des réponses collectives. Nous considérons alors les innovations sociales comme « une nouvelle forme d'action qui émerge et qui incite ceux qui n'y sont pas engagés à changer » (Klein et Harrisson, 2007, p. 11). En cela, les innovations sociales peuvent initier de nouvelles modalités de fonctionnement collectif dans le but d'atteindre un bien commun. Elles sont également abordées par les théories de l'économie solidaire (Dacheux et Goujon, 2011 ; Laville, 2011). On peut alors considérer que l'innovation sociale correspond à des activités qui répondent à des besoins sociaux non satisfaits, par une réponse collective à des besoins émergents, dans le cadre de dynamiques qui impliquent des acteurs de différents types.

L'expérience du collectif associatif étudié se situe dans le cadre de ces innovations sociales. Sa genèse le place dans l'histoire de la lutte contre le sida en France d'une part et dans l'histoire de l'insertion d'autre part.

[2] Virus de l'immunodéficience humaine.
[3] Centre de recherche sur les innovations sociales, Québec.

En effet, les acteurs militants qui ont créé cette structure sont issus de la lutte contre le sida (Pinell, 2002) et ont mis en place par le passé des dispositifs d'insertion par l'activité économique (IAE[4]) Se situant à la croisée des politiques publiques de l'emploi et du handicap, le groupement associatif étudié met en œuvre des modalités d'accompagnement et de gouvernance particulières qui questionnent les cadres de ces politiques publiques. Quelles sont alors les modalités d'accompagnement et de fonctionnement mises en œuvre par cette initiative ? Quels en sont les effets sur la construction des parcours d'insertion qui s'y déroulent ?

Pour répondre à ces questions, nous proposons une approche pragmatique de l'accompagnement dans et vers l'emploi en suivant une méthode d'induction analytique (Becker, 2002, p. 308). Notre objet concerne donc la construction du fait économique institué de l'accompagnement de publics fragiles dans et vers l'emploi dans un cadre associatif, en s'attachant à une approche beckerienne de la construction des faits (Becker, 2009, p. 26), démarche nécessairement pluraliste. Ces faits sont construits à partir de 34 entretiens semi-directifs menés auprès des acteurs associatifs du groupement, d'observations participantes, de documentations relatives à l'organisation étudiée, d'enquêtes et de littérature sur l'histoire de la lutte contre le sida et de l'insertion dans l'emploi. Notre interprétation de ces faits s'accorde avec Becker sur la nature d'une représentation de la réalité sociale : « Un rapport sur la réalité sociale est donc un artefact consistant en énoncés de faits, s'appuyant sur des preuves acceptables par un public donné, et en interprétations de ces faits, également acceptables par ce public » (Becker, 2009, p. 28).

En suivant cette approche en filigrane, nous présentons tout d'abord les modalités de l'accompagnement dans et vers l'emploi que cette structure met en œuvre, puis nous soulignons les particularités de son fonctionnement qui éclairent son positionnement institutionnel vis-à-vis de l'IAE.

---

[4] Le secteur de l'IAE est encadré par plusieurs lois : loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998 (définition légale de l'IAE), loi de programmation pour la cohésion sociale 18 janvier 2005 (cadre d'action des chantiers d'insertion et la mise en place des nouveaux contrats aidés), loi généralisant le RSA et réformant les politiques d'insertion du 1er décembre 2008. La loi de 1998 le définit ainsi : « L'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion sociale et professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement » (article 11).

1. Modalités d'accompagnement dans et vers l'emploi du groupement associatif

Le groupement associatif étudié a été créé en 2005 suite à une première expérience associative menée dans la lutte contre le sida entre 1999 et 2004 (Bureller, 2001 ; *Interdépendances*, 2005). Cette première expérience avait consisté à la mise en place d'un Atelier chantier d'insertion (ACI[5]) comme support au retour à l'activité de publics concernés par le VIH/sida, en partenariat étroit avec le monde médical :

> « Je pense que l'apport qu'a pu faire l'association X (cette première initiative) au niveau des relations VIH et emploi, c'est cette capacité à mettre en relation l'emploi comme activité concrète avec les services médicaux, l'accompagnement médical et la médecine du travail. C'est-à-dire que nous avons pu constater que cette collaboration était possible, était nécessaire et que nous sommes arrivés à la mettre en place. » (président, association de commerce équitable, séminaire ENSP du 5 octobre 2005).

Faute de financement pérenne et pour des difficultés de gestion, cette association a fermé ses portes en 2004. Les acteurs porteurs de cette initiative ont créé en 2005 une nouvelle structuration associative ayant un objet social similaire, celui du retour à l'emploi de PvVIH. Les liens avec le secteur de l'IAE sont restés tissés mais le projet associatif actuel ne consiste pas en la création de ce type de dispositif, même si l'expérience antérieure le nourrit. En 2010, pour atteindre ses objectifs, le groupement associatif solidaire met en place une stratégie d'accompagnement dans et vers l'emploi partagée entre plusieurs associations : l'association de lutte contre le sida développe dans un premier temps un accompagnement individuel, qui se déroule lors d'entretiens menés avec les personnes en difficultés. Les personnes qui entrent dans le groupement solidaire par l'association de lutte contre le sida sont des personnes concernées par le VIH et/ou le VHC[6]. « L'objectif principal de l'association X (de lutte contre le sida) est de chercher à renforcer l'autonomie individuelle, dans une dynamique de solidarité, d'entraide et de création afin de permettre l'expression du meilleur de soi, de valider les connaissances et les expériences, pour donner à chacun sa chance de bâtir son avenir en étant acteur de sa propre vie.[7] » De manière complémentaire, le président de l'association de commerce équitable et la présidente du groupement associatif accompagnent les

---

[5] Les ACI sont l'une des cinq structures d'insertion par l'activité économique, considérées comme une première étape dans le parcours d'insertion des personnes « éloignées de l'emploi ». Ils se situent sur le secteur non marchand et ne doivent généralement pas dépasser la limite de 30 % d'autofinancement. L'ACI est un agrément public et peut être porté, entre autres, par une association.

[6] Virus de l'hépatite C.

[7] Extrait d'un dossier de demande de financement de 2010, association de lutte contre le sida.

salariés dans leur projet professionnel relié à l'activité concrète dans le travail, sous la forme d'un « coaching » personnalisé qui intervient spontanément au quotidien des activités.

Les démarches de retour à l'emploi mises en place s'appuient principalement sur l'ouverture du droit à la RQTH (Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé), considérée comme un « joker », une « carte à jouer » pour entamer un processus d'intégration ou de réintégration professionnelle (Fabre et Tchobanian, 2001 ; *Journal du sida*, 2009). En pratique, le recours à la RQTH enclenche le parcours de la personne car elle va ouvrir des possibilités d'embauche dans les structures associatives du groupement.

« Quand on les reçoit, déjà on va recueillir toutes leurs demandes et ensuite, on va pouvoir présenter notre démarche et ce sur quoi on va régulièrement s'appuyer. Donc, tout ce qui va être dispositif handicap avec tout ce qui touche à la RQTH en lien aussi avec les dispositifs de formation professionnelle. Parce que sur le dernier plan AGEFIPH[8], il y avait tout cet aspect contrat pro qui était intéressant dans une démarche de reconversion professionnelle. » (entretien, septembre 2010, conseiller en insertion professionnelle (CIP).

L'intervention des accompagnants se situe également au niveau de la formation, à travers un programme dit « plate-forme de qualification », qui concrétise une logique de consolidation des savoirs et des expériences.

« Elle a été mise en place officiellement fin 2008, même si elle avait commencé un petit peu avant, mais de façon pas du tout officielle pour tester un peu les dispositifs. C'est un programme qui consiste à envoyer les salariés qu'on suit au sein des différentes associations du collectif dans des programmes de formation pour leur permettre d'acquérir des compétences qui sont validées dans le parcours de qualification. » (entretien, septembre 2010, directeur).

Ce programme procède d'une veille sur les formations qualifiantes, universitaires ou professionnelles et propose aux salariés entrants ou déjà employés un départ en formation continue. Un accompagnement collectif est mis en place dans un processus d'identification des compétences de la personne, que cette dernière a bien souvent de la peine à estimer. Les temps entre pairs font pleinement partie du processus d'activation de l'insertion. On constate ici que la dimension collective de l'accompagnement prend le pas sur la dimension individuelle.

Les modalités d'accompagnement opérées par l'association de commerce équitable reposent sur les capacités à convaincre de son fondateur, qui incite fortement les salariés à s'engager dans une logique de dépassement de soi. L'entrée

---

[8, 9] Association de gestion des fonds d'insertion des personnes handicapées. Organisme collectant l'amende des entreprises n'atteignant pas l'obligation d'emploi de personnes handicapées de 6 % de leur masse salariale, et dispensant un ensemble d'aides visant à favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap.

en formation constitue bien souvent un défi, que le salarié a le choix de relever, dans une démarche d'émancipation. L'accompagnement prend alors la forme de ce que nous appelons la logique du défi : « C'est comment on les met dans une position de défi mais comment on l'accompagne ce défi-là. Ça marche quand même à 80 % mais c'est quand même un peu aléatoire. » (entretien, octobre 2010, présidente groupement associatif).

On peut repérer que le fonctionnement particulier de ce groupement associatif est le fait de la trajectoire individuelle de ses responsables et de son caractère fortement engagé. Cette caractéristique conduit au nécessaire engagement dans le travail de l'ensemble des salariés. Les effets positifs sur l'emploi sont à nuancer. En effet, la logique du défi peut être un facteur de fragilisation de la personne dans le travail lorsque l'encadrement n'est pas formalisé :

> « Ce qui peut perdre aussi la personne dans son parcours, pour prendre l'exemple d'une personne qu'on accompagne où on essaie de faire coïncider son projet professionnel avec une création d'activité sur le site, c'est quand même à la personne elle-même de mettre en place toute cette activité alors que le souhait de la personne ça serait plus d'arriver et que l'activité soit déjà en place, d'autant plus que cette personne est en reconversion professionnelle. Donc, si la personne n'a pas toutes les billes pour monter ça, ça peut la perdre, très vite ça peut être déstabilisant et décourageant. » (entretien, septembre 2010, CIP)

Cependant, lorsque la personne accompagnée dans son parcours relève cette logique du défi et qu'elle s'inscrit dans une formation qualifiante, les effets positifs sur l'acquisition de savoir-faire et de compétences sont vérifiés, au regard de la réussite des formations engagées et des sorties du groupement vers l'emploi durable. La logique du défi peut alors avoir des effets d'émancipation. Le rétablissement de l'estime de soi est considéré ici comme un résultat positif du processus d'insertion.

« C'est vraiment énorme, parce que moi, de moi-même, jamais je me serais dit que j'aurais pu faire cette formation. » (entretien, septembre 2010, PvVIH en parcours, ancienne chargée de projet).

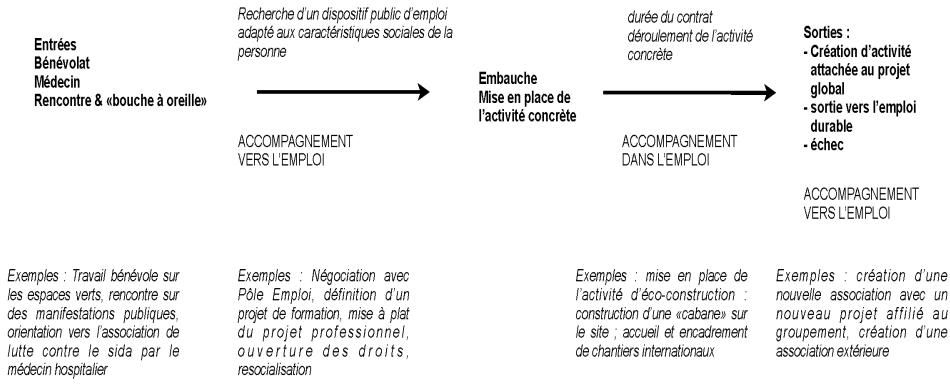
L'accompagnement se vit également au quotidien des activités concrètes : il s'opère donc simultanément dans l'emploi. Cet accompagnement suit selon ces acteurs une méthodologie spécifique. La relation d'aide et de confiance tissée avec les PvVIH accompagnées semble être la base du développement d'une compétence plus large en termes d'accompagnement de personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles :

> « Toute la phase d'accompagnement qu'on a pu mettre en place sur la spécificité VIH, je pense qu'on s'est rendu compte petit à petit que finalement cet accompagnement, pour les accidentés de la vie, il était le même quel que soit le

type d'accident. » (entretien, octobre 2010, ancien directeur groupement associatif)

S'ils ne se déroulent pas dans le cadre institué de l'IAE, les parcours d'insertion s'appuient sur les contrats aidés d'une part et les aides à l'emploi des personnes handicapées d'autre part. Le cadre institutionnel de ces parcours relève alors davantage du handicap que de l'insertion. L'expertise développée en termes d'accompagnement de public fragilisé s'appuie sur la connaissance des dispositifs d'aide à l'emploi, de handicap et de formation professionnelle. L'objectif poursuivi est la pérennisation des contrats dans les associations du groupement ou l'émergence de nouveaux projets associatifs, comme le montre le schéma ci-dessous, qui présente le déroulement des trajectoires à l'intérieur du groupement associatif :

Schéma n° 1 – Accompagnement dans et vers l'emploi au sein du groupement associatif



Cet espace associatif semble avoir créé un espace d'insertion spécifique qui ne répond pas aux normes classiques de l'insertion telles qu'elles sont entendues par la politique publique de l'emploi[9]. En effet, la construction de ces parcours dans cet espace associatif est différente de ce que l'on peut constater dans les SIAE dans la mesure où le défi collectif sur lequel se base son accompagnement diffère de la

[9] Nous pensons notamment aux taux de sorties dynamiques que les SIAE doivent atteindre en trois ans pour renouveler leur conventionnement. Cf. circulaire DGEFP n°2008-21 du 10 décembre 2008 relative aux nouvelles modalités de conventionnement des structures d'insertion par l'activité économique.

logique de l'accompagnement individualisé à l'œuvre au sein du service public de l'emploi (Benabdelmoumen *et al.*, 2012 ; Trombert, 2012). L'accompagnement dans et vers l'emploi du groupement associatif peut être considéré comme une innovation sociale au regard des pratiques courantes du champ, car il présente une nouvelle pédagogie d'insertion. Or, cette innovation n'est possible que par la délibération en place en son sein, délibération qui questionne les cadres de l'IAE.

2. Une innovation sociale qui questionne

2.1. Par la délibération

Le groupement associatif a pour base de fonctionnement la délibération collective qu'il met en place à travers ses organes de décisions ou à travers différents espaces de réunion. La délibération semble être la clé de l'émergence et du maintien de l'expérimentation de modalités d'accompagnement nouvelles (Dacheux et Goujon, 2010).

Tous les six mois, le groupement associatif met en place une réunion globale formelle avec tous les salariés des associations. C'est l'occasion d'enclencher une démarche participative dans la gouvernance. Les entrées, les sorties et les départs en formation étant nombreux, ces réunions permettent de dresser des bilans et de réunir l'ensemble des salariés. Chaque salarié est invité à s'exprimer sur l'étape à laquelle il est arrivé pour mener à bien son projet.

D'autres éléments de l'ordre du collectif peuvent être à l'ordre du jour. Par exemple, lors d'une réunion de septembre 2010, une des thématiques abordées fut la participation éventuelle du groupement associatif aux manifestations contre la réforme du régime des retraites[10]. La dimension militante façonne alors ici le débat, quand la délibération débouche sur la décision de construire une banderole commune, avec inscrit en lettres capitales « l'économie peut asservir l'homme », pour la manifestation du lendemain. La dimension militante prend ici le pas sur la dimension salariale. En effet, la question de savoir si cette participation à la manifestation s'exerce sur le temps de travail des salariés du groupement associatif n'est pas posée. Les frontières entre engagement militant et salariat sont floutées,

[10] Mouvements sociaux de l'été-automne 2010 qui rassemblèrent plusieurs millions de personnes dans la rue contre la réforme du régime des retraites, prévue par le gouvernement.

faisant écho à une forme de militantisme salarié revendiqué généralement par les acteurs associatifs de la lutte contre le sida.

Aussi, le groupement associatif a-t-il connu de nombreuses crises internes depuis sa création, notamment au début de l'année 2010, face aux difficultés financières que rencontraient les associations fondatrices.

« Les clashs et les difficultés de trésorerie sont étroitement liés, c'est un état de fait. Après, il pouvait y avoir d'autres clashs alors que la trésorerie était un peu moins tendue, mais les gros clashs sont liés à la trésorerie. En fait, je me suis fait une raison. La première vague, je l'ai très mal vécu, j'ai dit "Merde, j'ai pris un appart. Je pensais avoir une visibilité de deux ans et au bout de 6 mois on me dit que ça va peut-être tomber à l'eau." Donc, super anxiogène dans un premier temps. » (entretien, octobre 2010, ancien coordinateur association de commerce équitable).

Face à ces difficultés, le groupement a dû se structurer et de se hiérarchiser : début 2010, les responsables ont décidé de mettre en place un comité de direction et un système de référents des salariés, ainsi qu'un fonctionnement par pôles d'activité. Que ce soit au sein des pôles d'activité, entre le référent et le salarié, ou au sein du comité de direction, la délibération et le débat critique façonnent tous les échanges, particulièrement à propos de l'actualité politique et sociale. Le comité de direction est le lieu de discussions contradictoires parfois vives, révélant la dimension idéologique du groupement associatif ainsi que la dimension affective des interactions, qui mettent en tension les dynamiques d'engagement (Cervera, 2012).

> « C'est très difficile. Du coup, c'est pas facile de se placer un petit peu en arrière. Faut accepter que c'est comme ça. De toute façon il y aura toujours ça, puisque c'était comme ça dès le départ. (...). C'est une partie difficile à gérer. Je pense que c'est pas gérable, pour dire vrai. C'est une donnée, voilà. C'est un paramètre qui est là. Et c'est pas facile. » (entretien, septembre 2010, adjointe responsable restauration, membre du comité de direction).

Depuis sa création en 2005, le groupement associatif est dans une réflexion constante sur sa structuration et sur son organisation. Les réflexions sur la place du travail dans l'organisation sociale, le rôle des politiques publiques d'emploi ainsi que la dénonciation de leur défaillance sont sans cesse mis en débat lors de ce type de réunion. « C'est la première fois dans l'histoire que l'on se retrouve avec un gouvernement qui ne gouverne pas » (réunion générale des salariés, 2 septembre 2010, président, association de commerce équitable). Le groupement associatif tend à être en quête de sens, que ce soit au niveau de la nature de ses activités ou au niveau des relations salariales qu'il tisse.

> « Le plus dur c'est d'arriver à gérer avec des budgets qui diminuent et puis on le voit là, dans le contexte actuel, en plus pas favorable du tout aux moyens que l'on met en place, c'est-à-dire jouer sur les politiques de l'emploi, mais quand il n'y a

> plus de politique de l'emploi, ça devient assez compliqué à gérer. » (entretien, septembre 2010, directeur)

Un sentiment d'impuissance face à l'instabilité des politiques publiques d'emploi est ressenti lorsque les déficits financiers s'accumulent. Cette situation donne une teneur revendicative à la délibération, qui aboutit à la volonté d'expérimenter des nouveaux cadres d'insertion.

2.2. Les cadres de l'IAE

Rappelons que les acteurs initiateurs du groupement associatif ont déjà fait l'expérience de la gestion de SIAE. Ils en soulignent aujourd'hui les écueils qui sont liés selon eux à la segmentation administrative des publics, à la procédure d'agrément des publics, et aux inégalités d'accès à la formation qualifiante.

« Ce qu'on avait à (l'association X, la première initiative portant un ACI fermée en 2004), c'était un public précaire. C'était de la dynamite. Je veux dire par exemple, les gens qui avaient les minima sociaux ne comprenaient pas que les gens qui avaient la RQTH bénéficient de formations autrement plus intéressantes. Il n'y avait pas de financement. Alors ça créait une violence dans les contacts. On a eu des fois des situations très lourdes à gérer quand même. » (entretien, octobre 2010, présidente groupement associatif).

L'IAE a donné lieu à de nombreuse études monographiques (Lazuech, 2005 ; Trouvé, 2007), ou plus théoriques (Autès, 1999 ; Defalvard, 2006) et à des analyses des effets des nouvelles lois qui encadrent ses pratiques (Cervera et Defalvard, 2009 ; Gianfaldoni et Rostaing, 2010 ; Gianfaldoni, 2011).

Sur un premier point, le groupement associatif se distingue de l'IAE par la revendication de la mixité des publics embauchés. En effet, cette structure accueille et emploie tout type de publics : des jeunes diplômés, des chômeurs de longue durée, des travailleurs sociaux, des personnes en reconversion professionnelle, des jeunes ayant décroché du système scolaire, des personnes en situation de handicap, des personnes vivant avec le VIH ou avec d'autres pathologies chroniques.

> « Ici, on n'est pas que sur du précaire. C'est ça la dynamique. (...) Le choix était de mixer encore plus les publics et surtout de ne pas avoir que des personnes avec soit les minima sociaux, soit des séropo, qu'il y en ait bien sûr, mais qu'il y ait aussi des jeunes avec des diplômes, des anciens... Et ça je pense qu'aujourd'hui, on y est arrivé. » (entretien, octobre 2010, présidente groupement associatif)

Cette mixité des parcours et des profils s'impose comme le fil directeur des embauches et est posée comme esprit et comme philosophie du groupement associatif. L'aspect intergénérationnel, la diversité de genres, ainsi que les

différentes expériences professionnelles des personnes embauchées sont les ingrédients qui, pour ces acteurs, présentent les gages de la réussite des processus d'insertion.

Sur un second point, les acteurs revendiquent la création d'un espace d'insertion spécifique qui pointe les limites de la logique du sas de l'IAE, faisant des parcours d'insertion une construction limitée dans le temps. Cette critique fait écho aux débats internes à l'insertion, notamment celui qui interroge la possible création d'un nouveau statut d'entreprise dont le but « serait soit de créer des conditions d'emploi pérennes dans les structures d'insertion, soit de faciliter le passage des salariés dans d'autres entreprises » (Alphandery, 2011, p. 94 ; cf. Duponchel, 2009).

> « Parce que je pense qu'on a un positionnement qui est très spécifique, qu'en gros pour faire de l'insertion le modèle le plus adapté, ce n'est peut-être pas pour tout le monde le chantier d'insertion standard où on se rend compte que les taux de reprises d'emplois ne sont pas formidables. Donc on essaye d'inventer des nouveaux champs possibles et je pense que c'est une nouvelle plus-value du collectif de X et heureusement que ça existe pour explorer les champs possibles de l'insertion professionnelle. » (entretien, septembre 2010, directeur)

Troisièmement, l'idée de maintenir l'expérimentation des possibilités d'insertion hors des sentiers battus de l'IAE constitue une des justifications des actions de ces acteurs associatifs. Mais le corolaire de ce choix est un déficit d'encadrement des salariés, pourtant en situation de fragilisation du fait de leur trajectoire individuelle, marquée par des ruptures.

« On le voit bien, c'est quand même bien mélangé et structuré. Le problème, c'est qu'on n'a pas assez d'encadrement, on n'a pas assez de personnes pour encadrer. » (entretien, octobre 2010, ancien directeur groupement associatif).

En effet, les difficultés financières sont notamment liées au refus d'entrer dans des cadres de financement pérenne, qui pourraient être par exemple reliés à ces dispositifs d'IAE. La variabilité des aides à l'emploi et des politiques publiques d'emploi des dernières années provoque une instabilité croissante du modèle socio-économique de cette structure mettant en péril la construction des parcours des personnes qui y sont accompagnées dans l'emploi. Le déficit d'encadrement implique une responsabilisation des salariés en parcours et un apprentissage rapide de l'autonomie au travail, ce qui n'est pas adapté aux situations les plus vulnérables. On constate donc une tension forte entre les difficultés rencontrées dans les parcours individuels et la posture militante de l'organisation.

Enfin, la problématique du non-encadrement est à mettre en miroir avec une confusion des rôles entre les accompagnants et les accompagnés, chaque personne pouvant revêtir ces différents rôles à différents moments. Dans le cas des conseillers en insertion professionnelle, on peut noter que ces derniers, qui accompagnent au quotidien des salariés du groupement associatif, sont également accompagnés et

formés par les responsables des différentes associations. Cette confusion des rôles, caractéristique fondamentale de cette structure, permet que se développe une acquisition de savoirs basés sur le modèle de l'expertise profane et des « savoirs vécus » (cf. Callon, Lascoumes et Barthe, 2001 ; Epstein, 2001 ; Lascoumes, 2003) et met en lumière la polyvalence de l'accompagnement. En effet, quand l'accompagné lui-même prend le rôle d'un accompagnant, l'émancipation de son propre parcours est facilitée. Cette démarche découle selon nous de l'historique de la lutte contre le sida dont l'initiative est issue, basée sur la valorisation des savoirs d'expériences. La confusion des rôles dans la relation d'accompagnement construite par ce groupement associatif est une des distinctions importantes avec ce que nous avons pu observer dans le secteur de l'IAE, basé sur une relation d'accompagnement davantage construite sur la dimension éducative et à travers laquelle les savoirs sont majoritairement détenus par l'accompagnant. De manière générale, nous constatons que ces associations revendiquent une manière d'accompagner « autrement » qui s'éloigne d'une logique d'accompagnement issue de l'éducation spécialisée et de l'accompagnement psychosocial.

Conclusion

Si les innovations sociales émergent dans un environnement institutionnel donné en poursuivant l'objectif de le modifier en instituant progressivement des pratiques nouvelles (Cloutier, 2003), la question qui se pose alors est de savoir si l'expérimentation menée par ces acteurs associatifs est à même d'influer sur les politiques d'insertion locales.

Le modèle défendu par cette expérience doit-il entrer dans des cadres légaux existants afin de pérenniser ses actions ? Depuis le printemps 2011, le groupement associatif étudié est prestataire du plan local d'insertion par l'emploi (PLIE) pour l'accompagnement de personnes en situation de handicap vers l'octroi d'une RQTH. Cette intégration à la politique publique de l'emploi locale a des effets directs sur les modalités et sur les pratiques d'accompagnement qui doivent, pour répondre au cahier des charges du PLIE, être quantifiées et rationalisées. L'association aura t-elle un pouvoir d'influence sur le prochain cahier des charges du PLIE ? Si oui, on pourrait constater que l'expérimentation associative peut modifier les règles du jeu de l'accompagnement dans et vers l'emploi sur son territoire en intégrant progressivement la politique publique. Si non, on pourrait être tenté de penser que les expériences alternatives sont vaines si elles ne développent pas suffisamment des capacités d'autofinancement qui leur permettraient de se passer de soutien public.

Aussi, la construction de parcours d'accès à l'emploi sur un modèle du défi et du dépassement de soi correspond à des personnes en parcours qui détiennent déjà au

préalable un potentiel d'engagement et de militantisme et dont l'histoire de vie antérieure le permet. Lorsque les cassures dans les trajectoires sont trop profondes, un encadrement serré des responsables est indispensable afin d'éviter que cette logique fragilise davantage les personnes accompagnées. Néanmoins ce modèle questionne des politiques publiques d'emploi centrées sur l'individu et l'autonomie car il accentue la démarche collective dans la mise en œuvre de l'accompagnement.

Ce modèle d'accompagnement collectif est intéressant à observer dans la mesure où il donne des résultats en terme de sorties vers l'emploi durable, par l'accès à des formations qualifiantes. A l'heure où les limites du sas de l'IAE sont soulignées par un nombre croissant d'acteurs sociaux et d'acteurs publics et où les chiffres de sortie vers l'emploi durable des entreprises d'insertion avoisinent seulement 19 % en 2008 (*DARES Analyse*, 2011, p. 8), cette innovation sociale peut donner quelques pistes pour réfléchir à de nouvelles modalités d'accompagnement des publics fragiles dans et vers l'emploi. Il s'agirait donc, comme souligné récemment à propos des communautés d'Emmaüs (Destremau, 2011), de renouveler les grilles de lecture de ces initiatives, non plus à partir du paradigme de l'insertion mais davantage en partant de celui des dynamiques de l'économie solidaire, ce qui pourrait nous conduire à reformuler le sas de l'insertion comme un sas indéterminé.

Bibliographie

Alphandery C. (2011), *Une si vive résistance. Entretien avec Claude Alphandery*, Paris, Rue de l'Échiquier.

Autes M. (1999), *Les Paradoxes du travail social*, Paris, Dunod.

Becker H.S. (2002), *Les Ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris, La Découverte.

Becker H.S. (2009), *Comment parler de la société ? Artistes, écrivains, chercheurs et représentations sociales*, Paris, La Découverte.

Benabdelmoumen S. *et al.* (2012), *Le RSA : une monographie parisienne*, Rapport de recherche, n° 69, CEE, Pôle Emploi.

Bouchard M.J. (dir.) (2011), *L'Économie sociale. Vecteur d'innovation. L'expérience du Québec*, Québec, Presses de l'université du Québec, coll. « Innovation sociale ».

Bureller Y. (2001), « L'insertion difficile des personnes séropositives », *Particule*, n° 7, p. 29-31.

Callon M., Lascoumes P. et Barthe Y. (2001), *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil.

Cervera M. et Defalvard H. (2009), « Accompagnement dans et vers l'emploi : profits et pertes dans les structures d'insertion par l'activité économique », *Travail et emploi*, n° 119, p. 51-62.

Cervera M. (2012), « L'engagement en tension : associations et accès à l'emploi des personnes vivant avec le VIH », *in* Bureau M.-C. et Sainsaulieu I. (éd.), *Reconfigurations de l'État social en pratique*, Lille, Presses universitaires du Septentrion, coll. « Le Regard sociologique », p. 313-325.

Cloutier J. (2003), « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », *Cahier du CRISES*, coll. « Études théoriques », n° ET0314.

Dacheux E. et Goujon D. (2011), *Principes d'économie solidaire*, Paris, Ellipses.

Dacheux E. et Goujon D. (2010), « La délibération démocratique, concept clé du paradigme de l'ESS ? », papier présenté aux X^{es} Rencontres du RIUESS, Luxembourg, 3-4 juin.

DARES Analyse (2011), « L'insertion par l'activité économique en 2008 », n° 19.

Defalvard H. (2006), « L'insertion par l'activité économique », *in* Naves P. et Defalvard H., *Économie politique de l'action sociale*, Paris, Dunod, p. 41-66.

Destremau B. (2011), « S'abriter et s'activer. Une voie alternative d'intégration dans les dispositifs communautaires d'Emmaüs », *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 06 juillet 2011, consulté le 10 janvier 2012. URL : http://sociologies.revues.org/3526.

Duponchel P. (2009), *Le Relais, envers et contre tout*, Paris, Rue de l'Échiquier.

Epstein S. (2001), *Histoire du sida II. La grande révolte des malades*, Paris, Les Empêcheurs de tourner en rond [1996].

Fabre G. et Tchobanian R. (2001), « Les tensions actuelles entre le VIH et l'emploi », *Sciences sociales et santé*, vol. 19, n° 3, p. 43-68.

Gianfaldoni P. (2011), « Gouvernance territorialisée et transformations managériales dans l'insertion par l'activité économique », papier présenté aux XIes Rencontres du RIUESS, Poitiers, 16-17 juin.

Gianfaldoni P. et Rostaing F. (2010), « L'insertion par l'activité économique comme espace d'action publique : entre politique publique et gouvernance », *Politiques et management public*, vol. 27, n° 1, p.143-165.

Interdépendances (2005), « Le casse-tête des ONG », n° 58.

Journal du sida (2009), « Passer le cap du handicap », n° 213, octobre-décembre.

Klein J.-L. et Harrisson D. (dir.) (2007), *L'Innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'université du Québec.

Laville J.-L. (coord.) (2011), *L'Économie solidaire*, Paris, CNRS éditions, coll. « Les Essentiels d'Hermès ».

Lascoumes P. (2003), « Se déprendre de la parole du pouvoir. La mobilisation des profanes dans les secteurs médicaux et scientifiques », *Collectif inter-associatif sur la santé*, p. 1-14.

Lazuech G. (2005), *Sortir du chômage, retrouver un emploi. Ethnosociologie d'une entreprise d'insertion*, Paris, L'Harmattan.

Pinell P. (dir.) (2002), *Une épidémie politique. La lutte contre le sida en France (1981-1996)*, Paris, PUF.

Trombert C. (2012), « Le social auto-disciplinaire de marché, nouveau référentiel de l'insertion ? », *in* Bureau M.-C. et Sainsaulieu I. (éd.), *Reconfigurations de*

l'État social en pratique, Lille, Presses universitaires du Septentrion, coll. « Le Regard sociologique », p. 47-60.

Trouve H. (2007), *L'Utilité sociale : des pratiques aux représentations. Une étude de cas dans le champ de l'insertion par l'activité économique*, thèse de doctorat en science économique, soutenue publiquement le 24 novembre 2007, université Paris I-Panthéon-Sorbonne.

Territorialisation de l'action publique
et structuration en réseaux

Circulation des normes de professionnalité : le rôle des réseaux territoriaux d'organisations

Julien MAISONNASSE[1]

Résumé

Le secteur des services à la personne connaît actuellement un développement important influencé par les normes globalisées du New Public Management. Dans ce contexte, la notion de professionnalisation est mobilisée par les différents acteurs du secteur pour définir les modalités de son développement. Appréhendant la professionnalisation comme un moyen de diffusion de normes de professionnalité, nous nous intéressons à la circulation de ces dernières. Pour ce faire, nous prenons pour niveau d'analyse les réseaux territorialisés d'organisations. Nous analysons les outils de gestion, en tant que médias porteurs de normes, qu'ils diffusent auprès de leurs membres. Nous aboutissons au résultat que les réseaux territorialisés d'organisations jouent un triple rôle dans la circulation des normes à travers leur diffusion, leur traduction et la coconstruction de nouvelles normes.

Abstract

Nowadays the sector of home care services is known to be developing steadily and being influenced by globalised standard of "New Public Management." In this context, the notion of professionalism is mobilized by the various stakeholders in order to define the modalities of its development. We consider professionalism as a means of disseminating standards of professionality. Therefore, we are interested in the impact of regional networks on the movement of such standards. We analyze the management tools they distribute to their members, because we consider these tools as vehicles of standards. The results of this study show that regional networks can have three nonexclusive roles: those of dissemination, translation and construction.

[1] Doctorant en sciences de gestion, Laboratoire d'économie et de sociologie du travail, UMR 7317, CNRS-université Aix-Marseille.

Introduction

Le secteur des services à la personne connaît actuellement un développement important. En 2009, il est estimé avoir dégagé 16 milliards d'euros de valeur ajoutée. Depuis 2005, il lui est attribué la création de 390 000 emplois pour un total de près de deux millions d'emplois aujourd'hui[2]. Ce secteur est considéré comme un « gisement d'emplois » dont la caractéristique est d'être « non délocalisables » (Cahuc et Debonneuil, 2004). Cependant, ces emplois sont caractérisés par un taux de travail à temps partiel important et par un faible niveau de qualification engendrant dès lors de faibles rémunérations. À cela s'ajoutent des conditions de travail difficiles car cumulant les pénibilités des secteurs industriel, comme les risques liés aux postures, et tertiaire, comme les contraintes relationnelles. Ces caractéristiques font qu'un grand nombre d'acteurs du secteur – salariés, employeurs, régulateurs ou encore experts – s'accordent sur la faible qualité des emplois. Pour remédier à cela, un consensus semble se dégager sur la nécessité de « professionnaliser » le secteur. Cependant, la notion de professionnalisation revêt une multiplicité de significations. Elle est une catégorie à la fois politique, mobilisée par les pouvoirs publics, culturelle, mobilisée par les travailleurs, et gestionnaire, mobilisée par l'entourage des travailleurs (Demazière, 2009). Elle porte en elle des représentations sur ce qu'est le travail. Elle peut, en conséquence, être appréhendée comme un moyen de diffusion de normes de professionnalité portées par une diversité d'acteurs entrant en confrontation pour définir le travail.

Dans cet article, nous nous intéressons à la circulation des normes de professionnalité entre les acteurs. Pour ce faire, nous prenons pour niveau d'analyse le réseau territorialisé d'organisations car il regroupe une hétérogénéité d'acteurs du secteur. Afin de pouvoir appréhender ces normes, nous nous intéressons aux outils de gestion véhiculés au sein d'un tel réseau en tant que chaque outil de gestion contribue à définir les métiers par les normes qu'il véhicule (Boussard, 2005). À la suite de Hatchuel et Weil (1992), nous entendons par « outils de gestion » un agrégat particulier composé d'un « substrat formel » porteur d'une « philosophie gestionnaire » et d'une « vision simplifiée des relations organisationnelles ».

Notre article est structuré en trois parties. Dans la première, nous montrons à travers une contextualisation des évolutions du secteur des services à la personne que le New Public Management contribue à façonner des normes de professionnalité à travers l'impact qu'il a sur les catégories politique et gestionnaire notamment. Par la suite, nous présentons notre étude de cas, le réseau territorial d'organisations Pôle services à la personne, en mettant en évidence son fonctionnement et les outils de gestion qu'il véhicule auprès de ses membres. Enfin, nous caractérisons le rôle

[2] Ces chiffres proviennent d'une étude du BIPE. Ils sont accessibles sur le site Internet de l'Agence nationale des services à la personne à la page : http://www.servicesalapersonne.gouv.fr/chiffres-cles-%282064%29.cml?.

multiple joué par le Pôle services à la personne dans la circulation des normes de professionnalité.

1. Les services à la personne : un secteur en évolution

Le secteur des services à la personne connaît une forte évolution dans sa structuration sous l'impact des politiques publiques. Celles-ci sont guidées par les normes globalisées véhiculées par le New Public Management qui tendent à orienter la question de la professionnalisation de ce secteur. Le secteur des services à la personne étant un secteur créé récemment par les politiques publiques, nous appuyons nos propos sur les études menées sur la branche de l'aide à domicile, qui constitue un pan important du secteur.

1.1. Un secteur sous l'influence des normes globalisées

Le secteur des services à la personne (SAP) regroupe un large spectre d'activités dont le dénominateur commun est le lieu de réalisation du service : le domicile de l'individu (Devetter et Jany-Catrice, 2010). Ce secteur est ainsi composé d'un ensemble d'activités hétérogènes relevant aussi bien de l'amélioration du bien-être individuel, comme les activités de ménage, que de l'assistance et du soin à des personnes fragiles et dépendantes, comme les jeunes enfants ou les personnes âgées. La réunion de ces activités au sein d'un même secteur relève d'une volonté politique (Devetter, Jany-Catrice et Ribault, 2009). La mise en place du Plan de développement des services à la personne en février 2005 a donné lieu à l'agrégation de ces activités.

La structuration de ce secteur semble orientée par la doctrine du libre-échange diffusée par la mondialisation de l'économie à travers les principes du New Public Management (Petrella et Richez-Battesti, 2011). Cette doctrine de la décision publique s'est développée par sédimentation et strates successives dans les années 1980 à partir d'une critique du fonctionnement bureaucratique des administrations publiques (Bezes, 2007). Elle avance

> « cinq principes d'organisation, déclinés en différentes mesures : la séparation entre les fonctions de stratégie, de pilotage et de contrôle et les fonctions opérationnelles de mise en œuvre et d'exécution ; la fragmentation des bureaucraties verticales par création d'unités administratives autonomes (des agences) […] ; le recours systématique aux mécanismes de marché […] ; la

> transformation de la structure hiérarchique de l'administration en renforçant les responsabilités et l'autonomie des échelons en charge de la mise en œuvre de l'action de l'État ; la mise en place d'une gestion par les résultats fondée sur la réalisation d'objectifs, la mesure et l'évaluation des performances et de nouvelles formes de contrôle dans le cadre de programmes de contractualisation » (Bezes et Demazière, 2011, p. 295).

En France, cette doctrine se retrouve à travers la révision générale des politiques publiques ou encore la loi organique relative aux lois de finance.

L'impact du New Public Management est visible à travers différentes mesures apportées par le Plan de développement des services à la personne. Ce plan a donné lieu à la création d'un établissement public national à caractère administratif, l'Agence nationale des services à la personne, qui a « pour objet de servir de référence unique à l'ensemble des acteurs du secteur et d'assurer la synergie de l'action administrative[3] ». Le plan prévoit également le développement des mécanismes de marché en favorisant la concurrence, en agissant à la fois sur l'offre et la demande. La demande est valorisée à travers des déductions fiscales et la mise en place de dispositifs facilitant l'accès à l'information (création d'un site Internet, d'un numéro de renseignement, de campagnes publicitaires…). L'offre, pour sa part, est dynamisée à travers le développement de l'emploi direct par les particuliers et l'arrivée de nouveaux opérateurs privés lucratifs. Le plan instaure également un nouveau système de régulation de la qualité, venant en parallèle de celui existant auparavant, qui repose sur un principe d'agrémentation. Il y a deux types d'agréments : l'« agrément simple », permettant aux consommateurs de services de bénéficier des allègements fiscaux ; et l'« agrément qualité » nécessaire pour intervenir auprès d'un public fragile, jeunes enfants et personnes âgées par exemple. Pour obtenir l'agrément qualité, la structure doit remplir un cahier des charges qui repose sur les référentiels NF Services, Qualicert et Qualisap. Il est automatiquement renouvelé si la structure est certifiée par l'un de ces référentiels. Ainsi pour Petrella et Richez-Battesti (2010), le principe de l'agrément contribue à développer une régulation privée du secteur à travers la reconnaissance croissante des démarches privées de certification de la qualité par rapport à une régulation publique qui, historiquement, prévalait dans la branche de l'aide à domicile.

[3] Site Internet de l'Agence nationale des services à la personne : www.servicesalapersonne.gouv.fr.

1.2. Une question au cœur de ce secteur : la professionnalisation

Le secteur des services à la personne fait face à deux logiques de rationalisation de son activité : l'une professionnelle, l'autre industrielle. Par définition, la première concerne principalement des services complexes et relationnels tandis que la seconde est plus présente dans des services peu qualifiés et facilement standardisables (Gadrey, 1994). Dans la branche de l'aide à domicile, la rationalisation professionnelle va mettre l'accent sur la prise en charge globale de la personne par un salarié qualifié qui suivra des routines issues de l'expérience. En revanche, la rationalisation industrielle s'attache à standardiser les procédés et à spécialiser les tâches, donnant lieu à une spécialisation des intervenants auprès de la personne et multipliant de fait leur nombre auprès du bénéficiaire des services (Jany-Catrice, 2010).

La rationalisation professionnelle semblait être la voie poursuivie par les politiques publiques antérieures à 2005 (Laville et Nyssens, 2001), avec notamment la création d'un diplôme d'auxiliaire de vie sociale dont l'objectif est de qualifier les salariés en charge de « la préservation ou [de] la restauration de l'autonomie de la personne et [de] l'accompagne[r] dans sa vie sociale et relationnelle[4] ». Avec le Plan de développement des services à la personne, la voie de la rationalisation industrielle est développée, à travers la mise en place de l'agrément simple notamment, qui permet la recherche de la division des tâches. Cependant, la rationalisation professionnelle n'est pas pour autant abandonnée (Devetter et Rousseau, 2007). Ce secteur est dès lors à la croisée de deux processus de rationalisation. Ces processus font une place importante à la notion de professionnalisation.

Le terme de « professionnalisation » se retrouve dans le discours des acteurs du secteur. Par exemple, l'Agence nationale des services à la personne a organisé en 2009 des « Assises nationales des services à la personne – Enjeux de la professionnalisation » ; l'Union nationale de l'aide, des soins et des services aux domiciles pose la professionnalisation comme l'un des cinq enjeux du secteur ; la Fédération des entreprises de services à la personne a mis la professionnalisation « au cœur de son action » en 2011. La récurrence du concept de professionnalisation par les acteurs du secteur met en relief ce que Boussard, Demazière et Milbrun (2010) nomment l'« injonction au professionnalisme ». Cette injonction s'inscrit à plein dans l'évolution que le secteur connaît actuellement, encouragée par le New Public Management (Dubar, 2010). Elle vient des acteurs extérieurs au travail et a pour « but de mobiliser les travailleurs, d'améliorer leurs performances, de renforcer le sens des responsabilités et d'augmenter leur efficacité » (Boussard, Demazière et Milbrun, 2010, p. 17).

---

[4] Source : DRASS Centre.

Pour Jany-Catrice, Puissant et Ribault, une vision de la professionnalisation, portée par les pouvoirs publics, semble prendre la forme « d'une nouvelle idéologie plutôt que [celle] d'un "espace professionnel négocié" » (2009, p. 81). Cette idéologie présente la professionnalisation comme une rationalisation de l'activité du secteur réalisable par une mise en marché. Cette professionnalisation rationalisante s'effectue à deux niveaux, celui des tâches et celui de l'organisation du travail (Perrat et Puissant, 2009). Cette idéologie joue sur deux catégories de la professionnalisation : politique et gestionnaire. Politique car elle entend identifier des tâches, en démontrer l'utilité et les rendre solvables afin de les transformer en emplois. La catégorie gestionnaire se retrouve à travers la manière d'encadrer le travail et d'évaluer le résultat du travail et non pas le travail en lui-même. Ce mode d'évaluation transparaît notamment à travers l'incitation par les pouvoirs publics aux démarches qualité privées qui s'attachent à contrôler le processus de production du service et non le service en lui-même.

Cependant, la professionnalisation n'est pas une donnée. Elle résulte de la confrontation entre une multitude d'acteurs, certains exerçant l'activité, d'autres étant à sa périphérie, comme les managers, les clients ou les pouvoirs publics (Lallement, 2007). Chaque groupe d'acteurs construit sa propre représentation de la professionnalisation. Il est également possible d'identifier, au sein des groupes, des sous-groupes aux représentations différentes. Ainsi, derrière un discours homogénéisant de la professionnalisation, il apparaît que celle-ci ne revêt pas la même réalité pour l'ensemble des acteurs du secteur et ce, d'autant plus en fonction de l'une ou l'autre des logiques de rationalisation des services. La professionnalisation est ainsi un processus au sein duquel plusieurs représentations des normes de professionnalité entrent en confrontation.

2. Un acteur du secteur en région PACA : le Pôle services à la personne

Le Pôle services à la personne est un réseau territorialisé d'organisations. Ehlinger, Perret et Chabaud les définissent « comme des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production » (2007, p. 156). Dans cette partie, nous présentons à la fois le Pôle et une partie des outils de gestion qu'il véhicule.

2.1. Méthodologie

Pour appréhender notre étude de cas, nous avons privilégié trois sources d'information : des entretiens, des observations et des analyses de documents produits par le Pôle services à la personne. Ce mode de recueil de données permet d'effectuer une triangulation au sens de Yin (1994) afin de recouper les informations recueillies dans le but de limiter les biais d'interprétation propres à chacune des sources.

Les entretiens, semi-directifs, ont eu lieu avec quatre membres salariés, sur six, du Pôle services à la personne : la directrice, la chargée de mission emploi-formation, le chargé de mission à l'innovation et la prospective et l'assistante de projet. Entre 2010 et 2012, nous avons interviewé trois fois la directrice et deux fois la chargée de mission emploi-formation. Les deux autres salariés ont été interrogés une fois. Les observations, non participantes, ont eu lieu lors de réunions collectives dans le cadre d'une action visant à accompagner les participants dans la réalisation d'un plan d'action leur permettant de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Nous avons participé, entre 2010 et 2011, à cinq réunions collectives avec trois groupes différents, de sept adhérents en moyenne. Nous avons également analysé deux sortes de documents produits par le Pôle services à la personne. Il y a des documents internes qui n'ont pas vocation à être diffusés, comme les comptes rendus des réunions du bureau, du conseil d'administration, d'équipe, etc. Il y a également les documents que le Pôle services à la personne produit dans une logique de diffusion : ce sont l'ensemble des documents présentant le Pôle et ses actions et les outils qu'il a conçus.

2.2. Un réseau et une organisation

Le réseau Pôle services à la personne a vu le jour au second semestre 2006. À l'origine de ce réseau, on retrouve dix-huit acteurs, dont seize sont issus du secteur des services à la personne, parmi lesquels cinq entreprises associatives, trois plates-formes départementales de services à la personne et six fédérations ; les deux autres sont la Chambre régionale d'économie sociale et solidaire (CRESS) et la délégation régionale de la Fédération des sociétés coopératives de production. La CRESS a été l'instigatrice du projet, c'est en son sein que l'idée de créer ce réseau a émergé. Au lancement, elle a joué un rôle de secrétariat en assurant l'animation et la coordination entre ces acteurs. Avant ce projet, l'ensemble des acteurs d'origine n'étaient pas forcément en lien, leur réunion a été construite pour ce réseau.

La création de ce réseau s'est faite dans l'optique d'être labellisé Pôle régional d'innovation et de développement économique et solidaire (PRIDES). Ce label est octroyé par la région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Il constitue un outil important de

la politique économique de la région. Il a été mis en place en 2006. Par ce label, la région entend « apporter une lisibilité » aux entreprises, leur « assurer un ancrage territorial profond » en amenant « progressivement les entreprises à passer d'une logique individuelle de développement à une logique coopérative de réseau[5] ». Ce label permet aux membres du réseau de bénéficier d'aides financières de la région. Les aides concernent cinq axes définis par la région : l'innovation ; le développement à l'international ; l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ; la formation, la qualification et la valorisation des ressources humaines ; et la responsabilité sociale des entreprises.

Aujourd'hui, le Pôle regroupe plus de 150 membres parmi lesquels des prestataires de services à la personne, des fédérations, des plates-formes de services, des syndicats, des organismes financiers (banques, émetteurs de chèques emploi service universel, etc.) et des organismes de développement économique. Le réseau revendique plus de 12 500 salariés, représentant près de 50 % de l'emploi salarié des opérateurs en région PACA[6]. La grande majorité des membres sont des petites et moyennes associations.

En janvier 2007, une association loi 1901 est créée. L'objet de cette structure formelle est d'exercer la fonction de secrétariat et de doter le réseau de moyens lui permettant de développer des actions pour ses membres. Cette structure est nécessaire pour obtenir la labellisation PRIDES, qu'elle obtient en mars 2007. L'association Pôle services à la personne est constituée d'une assemblée générale (AG), d'un conseil d'administration (CA), d'un bureau et d'une équipe technique. Le CA, élu par l'AG, est composé de 58 membres. Il détermine les grands axes stratégiques. Le bureau, élu par le CA, est à l'interface du CA et de l'équipe technique. Il a en charge le suivi des actions du Pôle et veille à ce qu'elles soient en adéquation avec la stratégie définie. L'équipe technique, composée de six personnes, assure l'animation du Pôle.

Le bureau et l'équipe technique sont au cœur de l'association. Entre ces deux espaces, il y a une division fonctionnelle des tâches. Le bureau s'occupe principalement des questions de représentation du réseau dans le contexte politique, économique et social de la région, à travers notamment des décisions relatives à son positionnement dans son environnement et des actions de lobbying. L'équipe technique s'occupe quant à elle des actions à mettre en place pour animer le réseau. Ainsi, le bureau a des actions principalement orientées vers les acteurs extérieurs au réseau, comme le conseil régional, les conseils généraux, les services déconcentrés de l'État, etc., tandis que l'équipe technique a essentiellement des actions vis-à-vis des membres du réseau. Ces deux espaces sont en relation afin de permettre

---

[5] « Schéma régional de développement économique », conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2006.

[6] Site Internet du Pôle services à la personne : http://www.psppaca.fr/Presentation.

l'ajustement des actions menées. Néanmoins, l'équipe technique bénéficie d'une grande autonomie dans la définition stratégique des opérations à mener.

2.3. Une professionnalisation par la diffusion d'outils de gestion

Le Pôle services à la personne a quatre objectifs : « la veille et l'observation du secteur », « la consolidation de l'offre existante », « la promotion du secteur » et « la professionnalisation ». À travers l'axe « professionnalisation », le Pôle entend « promouvoir les démarches qualité et développer la formation des salariés, l'amélioration de la qualité des emplois et des conditions de travail du secteur[7] ». Pour ce faire, les actions du Pôle visent à diffuser auprès de ses membres des outils de gestion. Il est possible d'identifier trois manières dont le Pôle use pour diffuser ces outils de gestion parmi ses membres : l'incitation, l'étalonnage et l'accompagnement.

L'incitation se manifeste au moment de l'adhésion au réseau. Une organisation qui souhaite rejoindre le Pôle doit s'engager à respecter la « Charte d'adhésion – Pôle services à la personne » qui comporte quatre principes. Afin de contrôler le respect des principes, les adhérents doivent transmettre à l'équipe technique des informations sur leur fonctionnement. Par exemple, le principe « 2 » consiste à mettre en place une démarche qualité au sein de la structure. Afin de contrôler le respect de ce principe, le Pôle a défini des « indicateurs » : « agrément qualité et autorisation », « certification et label obtenu », « documents de la politique qualité (charte d'engagement, questionnaire de satisfaction…)[8] ». Par ces indicateurs, la charte incite dès lors les adhérents au réseau à avoir recours à certains outils de gestion. Nous qualifions ce mode d'action du Pôle d'« incitation » et non de « coercition » car jusqu'à présent, la charte n'est pas utilisée de manière discriminante. Chaque structure doit signer la charte ; cependant, elle peut bénéficier de délais pour fournir les indicateurs demandés afin d'avoir le temps de modifier ses pratiques s'il y a lieu.

Afin de permettre l'étalonnage des pratiques de gestion de ses membres, le Pôle crée des espaces et des temps durant lesquels les participants sont amenés à échanger entre eux. Par exemple, le Pôle organise les « Rencontres du PRIDES » lors desquelles des thématiques particulières touchant le management sont abordées (l'évolution des dispositifs réglementaires, la formation pour les dirigeants d'organisations…). Il organise également des « Groupes de travail Ressources humaines » dont l'objectif est « d'échanger autour des problématiques rencontrées

[7] Site Internet du Pôle services à la personne : http://www.psppaca.fr/Presentation.
[8] Charte d'adhésion – Pôle services à la personne.

au sein des structures, de mettre en évidence les bonnes pratiques et de construire les outils nécessaires[9] ». Les thématiques sont proposées par l'équipe salariée en fonction de besoins identifiés lors de ses contacts avec les membres. Ces temps d'échanges collectifs regroupent au plus vingt personnes : les directeurs ou les responsables des ressources humaines des organisations membres, un salarié du Pôle et, en fonction des thématiques, un spécialiste externe au réseau (membre d'un OPCA, juriste, etc.).

Le Pôle exerce également une activité d'accompagnement à l'utilisation d'outils de gestion. Cette activité se manifeste de deux manières : par la distribution d'outils et par l'organisation de démarches d'accompagnement à la mise en place de politiques d'organisation particulières. Le premier point se manifeste par la mise à disposition d'outils que les membres peuvent utiliser. Par exemple, lors de l'inscription au Pôle, chaque membre reçoit deux fichiers numériques contenant une liste d'indicateurs relatifs à l'activité de l'organisation. Les démarches d'accompagnement consistent pour leur part à suivre des structures dans la mise en place d'une politique. Par exemple, le Pôle accompagne ses membres dans l'élaboration d'un « plan de gestion des compétences » à travers des « Ateliers de la compétence ». Le but de cette action est de permettre aux participants d'établir un diagnostic stratégique de leur structure et un plan de gestion prévisionnel des emplois et des compétences. Cette démarche a été élaborée par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT). Cinq types d'acteurs y participent : les adhérents du Pôle, par groupes de sept en moyenne, un salarié du Pôle, un salarié de l'antenne régionale de l'ANACT, un consultant et un salarié de l'OPCA du secteur d'activité. La méthodologie repose sur l'alternance de « temps collectifs », durant lesquels l'ensemble des acteurs échangent entre eux, et de « temps individuels », où la structure est accompagnée par le consultant.

3. Un rôle multiple dans la circulation des normes de professionnalité

La diffusion d'outils de gestion telle que faite par le Pôle services à la personne tend à donner à ce dernier un rôle multiple dans la circulation des normes de professionnalité. Nous identifions trois rôles que le Pôle occupe : un rôle de diffusion de l'« idéologie de la professionnalisation », un rôle de traduction de l'« idéologie de la professionnalisation » et un rôle de coconstruction de la représentation de la professionnalisation.

---

[9] Fiche de présentation « Groupes de travail Ressources humaines », Pôle services à la personne.

3.1. Une diffusion de l'« idéologie de la professionnalisation »

Le Pôle services à la personne reprend à son compte les normes de professionnalité véhiculées dans son champ en préconisant le recours à des pratiques de gestion des ressources humaines. Nous l'avons vu, à travers les actions qu'il mène, le Pôle contribue à diffuser le recours à des outils de gestion. Ces outils de gestion sont porteurs de normes de professionnalité. Par exemple, le Pôle incite, à travers sa « Charte d'adhésion », à la mise en place d'une démarche qualité. La « démarche qualité » est une nécessité afin d'obtenir l'agrément qualité. Cependant, le référentiel utilisé, qui s'appuie sur des démarches privées de certification de la qualité, est désincarné puisqu'il ne prend pas en compte les spécificités sociales historiquement construites des organisations qui l'appliquent. À travers l'étalonnage, le Pôle participe également à la diffusion d'outils de gestion considérés comme des « bonnes pratiques ». Celles-ci sont déterminées « bonnes » si elles permettent, selon les principes du New Public Management, de contrôler et d'évaluer le travail afin d'accroître la performance de l'organisation.

En participant à la diffusion de ce type d'outils, le Pôle contribue à diffuser des normes dominantes de professionnalité de la catégorie gestionnaire. Cette diffusion peut être appréhendée comme le moyen de donner aux organisations membres du réseau la syntaxe de référence leur permettant d'avoir accès au marché (Ségrestin, 1997). Ainsi, l'accès à ces normes de professionnalité tend à faciliter l'accès au marché pour les membres du réseau en tant qu'elles permettent d'élargir leur champ des possibles. L'une des facettes du rôle pris par le Pôle service à la personne est donc celui de diffuseur.

3.2. Une traduction de l'« idéologie de la professionnalisation »

Au-delà de la diffusion des normes de professionnalité relevant de l'« idéologie de la professionnalisation », une seconde facette du rôle joué par le Pôle services à la personne consiste en une traduction de ces normes. À travers son activité de veille, il participe à la diffusion d'informations concernant l'évolution du secteur, notamment sur la question de la réglementation. Cependant, il va au-delà de la diffusion en explicitant les évolutions. Lors des « Rencontres du PRIDES », des « Groupes de travail Ressources humaines » ou encore les « Ateliers de la compétence » le Pôle agit comme un média afin d'expliquer les modifications qui vont devoir être mises en place. Il le fait soit lui-même, soit en faisant intervenir des personnes spécialisées de la question abordée, soit encore en suscitant une réflexion collective. Ce travail

de traduction se matérialise particulièrement à travers l'activité d'accompagnement à la mise en place d'outils de gestion.

Par ce travail de traduction des normes de professionnalité, le Pôle va au-delà de la diffusion en permettant une meilleure compréhension de la syntaxe de référence par ses membres. Cette facette du rôle joué par le Pôle facilite l'accès au marché par ses membres.

3.3. Une coconstruction de normes de professionnalité

Le rôle joué par le Pôle services à la personne dans la circulation des normes a une troisième facette. Le Pôle participe à la coconstruction de normes de professionnalité en privilégiant la mise en place d'actions collectives pour diffuser des outils de gestion. Ces temps collectifs que l'on retrouve dans les « Rencontres du PRIDES », les « Groupes de travail Ressources humaines » et les « Ateliers de la compétence » permettent aux participants de confronter leurs représentations du secteur, des métiers ou encore des outils de gestion qu'ils utilisent. Dans ces temps collectifs, les outils de gestion diffusés par le Pôle constituent un support sur lesquels les acteurs peuvent s'appuyer pour échanger.

En proposant les outils à la discussion, le Pôle va contribuer à la construction d'une syntaxe commune. Celle-ci va se traduire par une modification du « substrat technique » des outils. Par exemple, il y a eu six « Ateliers de la compétence » organisés en trois ans, qui ont fait suite à trois « Démarches d'accompagnement à la GPEC » ayant eu lieu en 2007-2008. La méthodologie générale conçue par l'ANACT a connu plusieurs évolutions afin de s'adapter aux secteurs et aux organisations. Les participants ont contribué à faire évoluer cet outil afin d'en permettre une appropriation de manière plus aisée. C'est notamment en s'appuyant sur l'expérience des trois « Démarches d'accompagnement à la GPEC » que les fichiers contenant des indicateurs relatifs à l'activité de l'organisation ont été conçus. En faisant évoluer le « substrat technique », la « philosophie gestionnaire » qui est derrière a donc elle aussi évolué. Ainsi, la troisième facette du rôle joué par le Pôle est de participer à la coconstruction de normes de professionnalité différentes de celles de l'« idéologie professionnelle ».

Conclusion

Nous avons appréhendé la professionnalisation comme un concept véhiculant des normes de professionnalité. Nous avons porté notre attention sur le rôle d'un réseau territorialisé d'organisations auprès de ses membres vis-à-vis des injonctions de professionnalisation portées par les politiques publiques dans le secteur des services à la personne. Les normes de professionnalité portées par les injonctions de professionnalisation sont influencées par la doctrine du New Public Management. Afin de saisir le rôle du réseau, nous nous sommes focalisé sur les outils de gestion, en tant qu'ils sont porteurs des normes diffusées. Il apparaît que le réseau territorialisé d'organisations étudié joue un triple rôle dans la circulation des normes de professionnalité : diffusion, traduction et coconstruction. À travers ce triple rôle, le réseau agit en tant qu'acteur prenant part au jeu de la définition des normes de professionnalité. Cependant, le réseau est également un espace de rencontre entre les différents acteurs. Il est une arène dans laquelle sont présents une diversité d'acteurs ayant chacun sa représentation de la professionnalisation. Leur présence dans cette arène va permettre d'effectuer une mise en dialogue, en confrontation, afin d'effectuer des ajustements sur la définition de la professionnalisation. Ces deux natures du réseau, acteur et espace, sont intrinsèquement liées. C'est en permettant une rencontre entre les acteurs au sein d'un espace dédié que le réseau peut prendre un rôle d'acteur. Inversement, en tant qu'acteur, il coordonne les différents acteurs en présence. Par ces deux natures, le réseau se situe à un niveau intermédiaire entre les logiques descendante et ascendante de construction de la définition des normes de professionnalité.

Bibliographie

Bezes P. (2007), « Construire des bureaucraties wébériennes à l'ère du New Public Management ? », *Critique internationale*, vol. 2, n° 35, p. 9-29.

Bezes P. et Demazière D. (2011), « Introduction », *Sociologie du travail, Dossier-débat New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ?*, vol. 53, n° 3, p. 294-305.

Boussard V. (2005), *Au nom de la norme. Les dispositifs de gestion entre normes organisationnelles et normes professionnelles ?*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », série « Sociologie de la gestion ».

Boussard V., Demazière D. et Milbrun P. (2010), « Introduction. Qu'est-ce qu'être professionnel ? », *in* Boussard V., Demazière D. et Milbrun P., *L'Injonction au professionnalisme. Analyse d'une dynamique plurielle*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Des sociétés », p. 13-22.

Cahuc P. et Debonneuil M. (2004), *Productivité et emploi dans le tertiaire*, Paris, La Documentation française, coll. « Les rapports du Conseil d'analyse économique ».

Demazière D. (2009), « Professionnalisations problématiques et problématiques de la professionnalisation », *Formation emploi*, n° 108, p. 83-90.

Devetter F.-X. et Jany-Catrice F. (2010), « L'invention du secteur et ses conséquences socioéconomiques : les politiques de soutien aux services à la personne », *Politique et Management public*, vol. 27, n° 2, p. 76-99.

Devetter F.-X. et Rousseau F. (2007), « Services domestiques : quelles perspectives pour une stratégie d'industrialisation ? », *Revue d'économie industrielle*, n° 119, p. 9-24.

Devetter F.-X., Jany-Catrice F. et Ribault T. (2009), *Les Services à la personne*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

Dubar C. (2010), « Préface », *in* Boussard V., Demazière D. et Milbrun P., *L'Injonction au professionnalisme. Analyse d'une dynamique plurielle*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Des sociétés », p. 9-12.

Ehlinger S., Perret V. et Chabaud D. (2007), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue française de gestion*, vol. 1, n° 170, p. 155-171.

Gadrey J. (1994), « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? », *Revue française de sociologie*, vol. 2, n° 35-2, p. 163-195.

Hatchuel A. et Weil B. (1992), *L'Expert et le Système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Paris, Economica.

Jany-Catrice F. (2010), « La construction sociale du "secteur" des services à la personne : une banalisation programmée ? », *Sociologie du travail*, n° 52, p. 521-537.

Jany-Catrice F., Puissant E. et Ribault T. (2009), « Associations d'aide à domicile : pluralité des héritages, pluralité des professionnalités », *Formation emploi*, n° 107, p. 77-91.

Lallement M. (2007), *Le Travail : une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard, coll. « Folio Essais ».

Laville J.-L. et Nyssens M. (2001), *Les Services sociaux entre associations, État et marchés : l'aide aux personnes âgées*, Paris, La Découverte.

Perrat J. et Puissant E. (2009), « Industrialisation des services, servicisation de l'industrie et devenir des modèles d'emploi », Journées internationales de sociologie du travail, Nancy, 25-26 juin.

Petrella F. et Richez-Battesti N. (2010), « Régulation de la qualité dans les services à la personne en France : l'économie sociale et solidaire entre innovation et isomorphisme ? », *Management & Avenir*, vol. 5, n° 35, p. 273-292.

Petrella F. et Richez-Battesti N. (2011), « Mondialisation et secteurs abrités : effet de la normalisation sur les services de proximité en France », *in* Mendez A., Tchobanian R. et Vion A. (dir.), *Travail, compétences et mondialisation. Les dynamiques sociétales en question*, Paris, Armand Colin, coll. « Recherches ».

Ségrestin D. (1997), « L'entreprise à l'épreuve des normes de marché, les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie », *Revue française de sociologie*, vol. 38, n° 3, p. 553-585.

Yin R.K. (1994), *Case Study Research. Design and Methods*, 2e éd, Thousand Oaks, Sage Publications.

Vers une gouvernance en réseau ? L'économie sociale et solidaire et la construction d'un territoire transfrontalier en Pays basque

Xabier ITÇAINA[1]
Jean-Jacques MANTEROLA[2]

Résumé

Cet article revient sur le rôle de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans l'émergence d'une gouvernance en réseau transfrontalière en Pays basque. Les sociétés civiles ont ici anticipé sur un cadre d'action publique qui ne deviendra favorable aux coopérations transfrontalières que dans les années 1990-2000. L'engagement contemporain des organisations d'ESS dans les relations transfrontalières s'inscrit dans le cadre de ce double héritage, avec des mises en œuvre contrastées qu'il s'agit de décliner de façon sectorielle.

Abstract

This paper addresses the role of the third sector and social economy in the emergence of cross-border network governance in the Basque border region. Cross-border relations were historically initiated by civil society mobilizations, frequently anticipating policy actors in that matter. A policy change occurred in the 1990-2000s when a new policy framework gave impetus to cross-border cooperations. The current commitment of social economy actors in this cooperation is marked by this double heritage, with contrasted implementations that need a sector-based analysis.

[1] CNRS-Centre Émile-Durkheim, Sciences Po Bordeaux, Marie Curie Fellow, European University Institute, Florence.
[2] Etcharry Formation Développement, Master 2 SPR Sciences Po Bordeaux.

Introduction

Appréhender les dynamiques d'européanisation à partir des réalités subnationales constitue un détour méthodologique utile afin d'aborder l'adaptation des territoires à de nouvelles règles et à de nouveaux styles de politiques publiques, mais également la diffusion de croyances et de normes définies à l'échelle européenne (Radaelli, 2003). Cette entrée territoriale est indispensable pour analyser les dynamiques de coopération transfrontalières et transnationales. Si bon nombre de travaux ont abordé ces relations par le biais des relations interinstitutionnelles, peu, à quelques exceptions près (Sanchez-Salgado, 2007), ont souligné le rôle des sociétés civiles et de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans la configuration et la mise en œuvre de ces dispositifs. Or ce regard est d'autant plus indispensable dans des régions frontalières qui se signalent par une identité culturelle transcendant les frontières étatiques. Cette variable vient compliquer la nature des relations transfrontalières et l'usage des instruments européens, qui ne peuvent dès lors se limiter à des procédures techniques et dépolitisées (Malloy, 2010).

Cette complexité joue à plein dans la région frontalière basque, entre France et Espagne. Il s'agit dès lors d'évaluer l'implication du tiers secteur et de l'économie sociale sur l'émergence potentielle d'une gouvernance en réseau transfrontalière, au sens de « façon de concevoir et de mettre en œuvre les politiques publiques au travers d'un réseau de relations entre acteurs gouvernementaux, marchands et issus de la société civile » (Klijn et Skelcher, 2007, p. 587). Ces réseaux de gouvernance iraient au-delà des modèles de négociations institutionnalisés de type corporatiste, au profit de processus de mise sur agenda, de conception et de mise en œuvre des politiques publiques plus flexibles et plus transparents. En quoi la participation des acteurs de l'ESS contribue-t-elle au caractère véritablement transfrontalier d'une coopération qui dépasserait les coopérations instrumentales « dos à dos » ? La coopération prend-elle ici un caractère renforçant ou transcendant la frontière étatique (O'Dowd et McCall, 2008) ? Comment s'équilibrent la légitimité par les résultats en termes de politiques publiques (*output legitimacy*) et la légitimité par la participation des acteurs du tiers secteur (*input legitimacy*) ? Enfin, retrouve-t-on les lignes de tension internes propres à l'ESS entre secteur marchand et secteur non marchand et entre mutualisation des intérêts et défense de l'intérêt général ?

L'observation[3] interdit de conclure à une logique univoque. La diversité de l'ESS, ici comme ailleurs, est patente. Nous l'analysons ici en deux temps. Premièrement, ces relations transfrontalières prennent forme au sein de sociétés civiles dynamiques qui ont joué un rôle d'anticipation en la matière, avant de s'articuler à un cadre

[3] L'article repose sur l'enquête de J.-J. Manterola sur l'insertion par l'activité économique en Pays basque français et en Guipúzcoa et sur les enquêtes de X. Itçaina sur le mouvement coopératif et les mobilisations linguistiques (recherche soutenue par le CCRDT Région Aquitaine).

d'action publique devenu propice à ces coopérations (1). L'engagement contemporain des organisations d'ESS dans les relations transfrontalières s'inscrit dans le cadre de ce double héritage, avec des mises en œuvre contrastées qu'il s'agit de décliner de façon sectorielle (2).

1. Coopération transfrontalière : de l'action collective à l'action publique

1.1. Un rôle anticipateur de l'économie sociale et solidaire en matière transfrontalière

L'importance relative de l'économie sociale dans la Communauté autonome basque (CAB) est connue. L'Observatoire basque de l'économie sociale opère une distinction entre économie sociale traditionnelle, renvoyant aux coopératives (56 231 emplois en 2010) et aux sociétés de travailleurs (*sociedades laborales*, 9 177 emplois), et formes plus récentes (OVES-GEEB, 2011, p. 19). L'économie sociale, en voie de tertiarisation, se signale encore par une forte présence dans l'industrie due en grande partie au groupe coopératif de Mondragón (83 859 emplois en 2010). L'économie sociale basque s'exprime également au travers de nouvelles formes de coopératives multipartenariales dans le secteur social (Enciso Santocildes, 2004).

Entre autres secteurs, les entreprises d'insertion par l'activité économique (IAE) consolident leur capacité à générer de l'emploi, ce relatif succès n'étant pas sans lien avec la crise économique. L'emploi dans ce secteur, en augmentation depuis 2007, se caractérise par une forte féminisation (60,28 % en 2010), une activité de services (90 % en 2010), une présence forte en Biscaye (70 %) et des statuts d'entreprises relevant à 85 % de la société limitée, le reste étant constitué de coopératives et de sociétés de travailleurs. La part des aides publiques dans le budget des structures de l'IAE basque passe de 19,04 % en 2007 à 29,56 % en 2010 (OVES-GEEB, 2011).

Pour des raisons démographiques et historiques, le Pays basque français (PBF) se prête mal à la comparaison avec son voisin. Néanmoins, des dynamiques associatives et coopératives ont contribué à le singulariser à l'échelle régionale depuis les années 1970-1980 et à constituer un régime territorial spécifique (Itçaina, 2010), avec des dynamiques de développement de coopératives de production, de microfinance (Brana et Jégourel, 2011), de commerce équitable, d'agriculture paysanne et, en avril 2012, d'un projet de monnaie locale.

Tous les secteurs de l'ESS ne s'inscrivent pas dans cette logique territoriale. L'IAE, en particulier, s'articule sur des logiques de développement distinctes. Sa faiblesse relative en PBF est d'abord illustrée par un nombre peu élevé de structures (dix entreprises, associatives en majorité, pour 150 emplois environ) alors que le territoire voisin du Béarn en affiche deux fois plus pour une population et un taux de chômage voisins. Parmi les cinq types de structures reconnues par la législation française, la forme Ateliers et chantiers d'insertion (ACI) couvre deux tiers des emplois proposés et se situe majoritairement dans des activités tertiaires. L'absence d'organisation territoriale propre, une forte dépendance vis-à-vis de l'intervention publique (70 % des ressources financières des ACI) ont fait évoluer ce secteur selon des logiques distinctes des autres mouvements d'ESS en PBF.

À compter des années 1970, certains acteurs de l'ESS basque entreprennent de mettre en relation les opérateurs des deux côtés de la frontière. L'objectif est de se substituer à des pouvoirs publics alors hésitants en matière transfrontalière et de « transcender » la frontière.

Ces dynamiques sont particulièrement visibles dans deux secteurs. En matière de langue et de culture basques, la fin de la dictature franquiste permet au mouvement de se structurer sur une double base associative-coopérative et publique. Bon nombre de mouvements se structurent sur une base transfrontalière. Rapidement cependant, ces structures se heurtent à l'asymétrie institutionnelle entre les deux côtés de la frontière, en particulier après l'instauration du régime autonomique en Espagne et la co-officialisation de la langue basque dans la CAB et en Navarre. Les formes organisationnelles que prend alors le mouvement transfrontalier reposent sur un socle de valeurs proche de celui de l'ESS : les *ikastola* (écoles immersives en langue basque) du Sud se constituent dans leur majorité en coopératives et les associations gestionnaires en matière culturelle se multiplient. La dimension transfrontalière de l'ESS est tout aussi prononcée dans le secteur des coopératives de production. Le mouvement des SCOP (Sociétés coopératives ouvrières de production) basques françaises, à compter de 1975, est directement inspiré par Mondragón. Plusieurs futurs créateurs de SCOP basques françaises vont se former à Mondragón, soutien qui se double d'un appui financier et logistique. En 1982, le mouvement basque français tente avec l'association Lana d'intégrer les coopératives sur le modèle de Mondragón et ambitionne de reproduire l'industrialisation diffuse des vallées du Guipúzcoa. L'influx transfrontalier est alors essentiel dans cette première phase du coopérativisme basque français.

1.2. Un nouveau cadre institutionnel favorable à la coopération transfrontalière

La société civile anticipe, dans les années 1970-1980, sur une coopération transfrontalière institutionnelle balbutiante. La stabilisation du régime démocratique espagnol et l'entrée dans la Communauté européenne du pays en 1986 viendront peu à peu modifier cet état de fait. L'intégration européenne constitue un facteur d'encouragement des coopérations transfrontalières, qui prennent ici deux formes très différentes. D'une part, la coopération interétatique en matière de contrôle de la frontière est renforcée par la politique européenne de lutte antiterroriste et d'immigration. Dans le même temps, l'intégration européenne favorise l'établissement d'un cadre de coopération favorable à l'intervention des autorités régionales et locales.

Dès 1983, l'Aquitaine et la CAB font partie des neuf régions frontalières fondatrices de la Communauté de travail des Pyrénées. L'entrée de l'Espagne dans le Marché commun voit se multiplier les dispositifs institutionnels de coopération. La coopération entre la CAB et l'Aquitaine se développe à partir de 1989, une période qui correspond à la réforme des fonds structurels et à l'impulsion donnée par l'Acte unique européen à la politique régionale. A la coopération identitaire des réseaux sociaux se superpose désormais la coopération institutionnalisée, laquelle est en particulier stimulée par les programmes INTERREG depuis 1990. Ceux-ci prennent en Pays basque le relais d'une collaboration déjà à l'œuvre entre les collectivités locales. Parmi les multiples structures, la CAB et l'Aquitaine constituent en 1989 un fonds commun d'intervention dans les domaines de la recherche, du développement et de la formation. La Navarre rejoint ce fonds en 1992, avant de se retirer en 2000 en raison de désaccords avec le gouvernement basque. L'Aquitaine entretiendra dès lors des protocoles séparés avec Euskadi, la Navarre et l'Aragon.

L'eurocité Bayonne-Saint-Sébastien (créée en 1995) instaure quant à elle une coopération en matière d'aménagement entre les deux agglomérations. L'eurodistrict Bidasoa-Txingudi (1992) puis le *consorcio* Bidasoa-Txingudi (1998) regroupent, dans une seule et même structure intercommunale à statut espagnol, la ville française d'Hendaye et les villes espagnoles de Fontarabie et Irún. Le *consorcio* constitue, à l'échelle pyrénéenne, une réussite en matière de coopération (Harguindéguy, 2007). Le traité de Bayonne, signé entre la France et l'Espagne en 1995, renforce le cadre juridique de la coopération en donnant davantage de marge de manœuvre aux collectivités locales. L'eurorégion Aquitaine-Euskadi, enfin, inaugurée le 12 décembre 2011 sous la forme d'un groupement européen de coopération territoriale, représente une nouvelle étape dans le cadrage institutionnel

de la coopération, cette fois à l'échelle interrégionale. Le conseil général des Pyrénées-Atlantiques relancera de son côté la coopération avec la Navarre en avril 2012.

1.3. Asymétries politiques et institutionnelles

La mise en place d'un tel cadre institutionnel, propice à la coopération transfrontalière, a été progressive. Loin de se limiter à un registre technique, elle a dû surmonter les asymétries institutionnelles et les divergences politiques. Sur le premier plan, l'écart entre la région Aquitaine et la CAB, au budget plus de dix fois supérieur (Letamendia, 1997), a créé une situation d'asymétrie. Il en est de même pour la différence entre les capacités fiscales des députations provinciales basques et celles du conseil général des Pyrénées-Atlantiques, ou pour le rôle central du préfet côté français.

Sur un plan politique, la perception de la coopération transfrontalière par les élites politiques des deux côtés de la frontière s'est longtemps exercée selon des représentations distinctes. La région Aquitaine est gouvernée depuis 1986 par des exécutifs ayant une perception fonctionnelle de la coopération, centrée en particulier sur les infrastructures et les transports et ne reposant pas sur des enjeux d'identité territoriale. Côté sud, la CAB est contrôlée entre 1980 et 2009 par le Parti nationaliste basque (PNV), seul ou en coalition, qui voit alors dans la coopération transfrontalière une opportunité pour renforcer les liens entre Basques en passant outre l'échelon étatique (Ithurralde, 2002 ; Bourne, 2008). Le gouvernement navarrais constitue une troisième configuration, avec des majorités régionalistes conservatrices ou socialistes qui privilégieront une approche fonctionnelle de la coopération, se distinguant soigneusement du discours porté par le gouvernement basque.

Cette configuration, qui vaut pour les années 1990, doit être nuancée aujourd'hui. D'une part, et à l'image d'autres partis nationalistes minoritaires (Elias, 2008), l'euro-enthousiasme du gouvernement basque a progressivement cédé la place – même avant l'alternance de 2009 – à une forme d'europragmatisme face à la stagnation de l'Europe des régions. La stratégie du PNV a longtemps consisté à utiliser l'UE pour rendre redondant le rôle des États-nations. Mais les nationalistes se sont rapidement rendu compte que l'UE pouvait être utilisée à des fins stratégiques exactement inverses, notamment par l'État espagnol et les autres communautés autonomes – cf. le contentieux sur le régime fiscal basque (Bourne, 2008).

Par ailleurs, jusqu'au milieu des années 1990, l'absence d'institutionnalisation territoriale du PBF a pu constituer un frein au développement de coopérations transfrontalières. La situation change avec la mise en place dans les années 1990 du

Conseil de développement du Pays basque, du Conseil des élus, de l'Institut culturel basque et d'un tissu d'institutions, que d'aucuns verront comme des compromis entre nationalistes, société civile et autorités publiques, destinées en partie à compenser le refus de l'État de créer un nouveau département (Letamendia, 1997). À l'échelle française cependant, l'expérience basque constitue l'une des inspirations présidant à la généralisation de la politique des pays. L'expertise du Conseil de développement et du Conseil des élus débouche sur deux contrats territoriaux passés entre collectivités territoriales et État. La coopération transfrontalière figure ainsi parmi les priorités affichées par le Conseil de développement dans la prospective Pays basque 2020.

En résumé, l'institutionnalisation de la coopération transfrontalière présente trois caractéristiques. D'une part, loin d'être monopolisées par des partis *abertzale* (nationalistes basques), les politiques transfrontalières sont investies par des coalitions d'acteurs hétérogènes et porteurs de visions identitaires et/ou instrumentales de la frontière. Deuxièmement, le processus d'institutionnalisation du PBF a eu un effet vertueux sur la coopération transfrontalière. Enfin, l'européanisation partielle des politiques publiques n'a pas nécessairement entraîné une européanisation des normes et des valeurs, y compris sur le territoire frontalier proprement dit (Bray, 2004). C'est donc dans ce nouveau contexte d'un cadre de politique publique favorable au transfrontalier, mais dont la mise en œuvre reste largement en friche, que les acteurs de l'ESS vont déployer leurs initiatives.

2. ESS et relations transfrontalières

Stimulés par ce nouveau cadre, certains acteurs entendent promouvoir une vision transfrontalière *et* transversale de l'ESS. Les mobilisations transfrontalières motivées par le ressort identitaire basque, quant à elles, greffent les instruments d'action publique sur une praxis transfrontalière éprouvée. D'autres secteurs en revanche (ici, l'IAE), non directement interpellés par l'enjeu identitaire, n'ont pas encore surmonté les écarts institutionnels qui existent entre les deux côtés de la frontière.

2.1. Vers une approche transversale et transfrontalière de l'ESS

Si bon nombre d'opérations transfrontalières se structurent autour d'enjeux sectoriels, certaines entendent promouvoir de façon générique l'ESS des deux côtés de la frontière. À ce titre, l'expérience du Réseau transfrontalier de l'économie

sociale et solidaire (TESS) est particulièrement innovante. Cette initiative de coopération, lancée en 2010, entend renforcer l'ESS sur les territoires frontaliers de la Navarre, de l'Euskadi et des Pyrénées-Atlantiques. Le réseau est porté par trois organisations régionales : ANEL (Asociación navarra de empresas laborales) en Navarre, Konfekoop (Confederación de cooperativas de Euskadi) pour la CAB et la CRESS Aquitaine (Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire Aquitaine). Il s'appuie sur le Programme de coopération territoriale Espagne-France-Andorre (POCTEFA) 2007-2013 et sur les fonds européens FEDER. L'objectif de l'initiative TESS – décliné dans une documentation trilingue français, espagnol et basque – consiste à promouvoir et « faire reconnaître ce modèle d'entreprises où la personne est au cœur des préoccupations, où les modes de gestion sont plus démocratiques, et où les innovations sociales sont nombreuses[4] ».

Rapidement, les porteurs du projet sont confrontés aux différences entre leurs propres organisations et, *de facto*, aux contrastes entre les réalités de l'ESS sur les trois territoires. Le premier chantier du projet sera celui du diagnostic. Les partenaires s'y interrogent à la fois sur l'écart entre définitions institutionnelles de l'ESS (un écart moins conséquent depuis le recadrage opéré par la loi espagnole sur l'économie sociale du 29 mars 2011) et sur les différences de nature socio-économique de l'ESS dans les trois régions. Le projet entend déboucher sur des échanges de savoir-faire et de bonnes pratiques et sur le développement de projets pilotes. Encore en phase de réalisation, il témoigne d'ores et déjà d'une tentative inédite pour embrasser l'ensemble de l'économie sociale transfrontalière.

2.2. Initiatives sectorielles : tiers secteur et mobilisations linguistiques transfrontalières

En matière de langue et de culture basques, la coopération transfrontalière s'adaptera aux nouveaux instruments d'action publique pour consolider des formes de partenariat déjà éprouvées. S'appuyant sur une enquête menée en 1995, Itçaina et Palard (1997) avaient souligné que des projets soutenus par le Fonds commun Aquitaine-Euskadi, les projets culturels étaient ceux qui associaient le plus les acteurs de la CAB et ceux du PBF. Les partenaires du reste de l'Aquitaine étaient davantage sollicités en matière universitaire et économique. Dans le même temps, nombre de projets culturels éprouvaient des difficultés dans leur mise en application en raison de l'asymétrie institutionnelle : beaucoup de projets liés à la culture basque étaient portés par le gouvernement basque ou par les députations, alors que leur partenaire basque français était de nature associative.

[4] Dépliant de présentation TESS, s.d. p. 3.

Ce constat serait à revoir en 2012. La promotion du basque a fait l'objet d'une institutionnalisation forte en PBF avec l'instauration du Conseil de la langue basque en 2001, devenu en 2005 l'Office *public* de la langue basque (OPLB). De la sorte, la promotion de la langue n'est plus aux mains des seuls militants associatifs, mais devient un secteur d'action publique à part entière. Jusque-là, les mobilisations transfrontalières se résumaient en un soutien du Sud vers le Nord, qu'il s'agisse des réseaux associatifs transfrontaliers ou du soutien des institutions publiques du Sud aux réseaux associatifs du Nord (Amado-Borthayre, 2006).

Sur ce dernier plan, le gouvernement de la CAB intervient depuis les années 1990 en PBF en soutenant les réseaux d'enseignement du basque et les médias bascophones. Cette intervention gouvernementale se double des interventions d'associations transfrontalières de municipalités (Udalbide-Udalbiltza). Certaines politiques publiques sont mises en place conjointement par les institutions des deux côtés de la frontière. La création de la station de radio transfrontalière (Antxeta irratia) dans la zone de Fontarabie-Irún-Hendaye, avec une forte participation des trois municipalités et un ancrage au dispositif INTERREG III-A, en est un exemple. L'organisation, depuis 1996, d'enquêtes sociolinguistiques transfrontalières par le gouvernement basque, le gouvernement navarrais et/ou la Société d'études basques, l'Institut culturel basque puis le Conseil de la langue et l'OPLB illustre également cette coopération. L'OPLB renforcera la dimension interinstitutionnelle par une convention avec le gouvernement basque (Harguindéguy et Itçaina, 2011).

En 2009, l'institutionnalisation des relations transfrontalières en matière d'enseignement du basque franchit une nouvelle étape qui emprunte, une fois de plus, à l'économie sociale et aux instruments européens, avec la constitution d'une société coopérative européenne (SCE) entre *ikastola* de la CAB[5] et du PBF. La constitution de la SCE couronne un processus initié en 1993 avec la transformation de la Confédération des *ikastola* du Pays basque en association d'intérêt économique européen. Seaska (fédération des *ikastola* du PBF) et la fédération des *ikastola* du Guipúzcoa s'associent alors au sein du projet Iparnet et recourent aux financements INTERREG III et au Fonds Aquitaine-Euskadi. Le cadre européen est alors utilisé pour renforcer une structuration horizontale à base territoriale, voire nationale dans le vocabulaire des *ikastola*. Mais s'y retrouve également une idéologie coopérative, perçue comme consubstantielle à la culture basque (référence à l'*auzolan* ou « travail entre voisins »).

Plus directement articulée encore au tissu coopératif, l'association Hezkuntek se crée en 2003 avec pour objectif de favoriser l'inscription de jeunes Basques français dans les cursus d'enseignement technique du Pays basque espagnol. Il s'agit pour cette association de « favoriser le développement industriel en Labourd, Basse-Navarre et Soule » en promouvant « l'enseignement technique et professionnel dans

[5] La fédération des *ikastola* de Navarre décidera, dans un premier temps, de ne pas intégrer la SCE.

les milieux bascophones » (statuts de l'association). De ce fait, Hezkuntek, outre la fédération des *ikastola* côté français, trouve ses partenaires sudistes naturels en milieu coopératif, et en particulier auprès de l'université de Mondragón. Elle reçoit en 2003 le soutien financier d'Udalbiltza, association transfrontalière d'élus municipaux. En mars 2006, elle signe une convention avec le département de l'Éducation du gouvernement basque pour faciliter l'accès aux formations techniques d'Euskadi aux étudiants du versant français.

2.3. Un contre-exemple ? L'IAE et les relations transfrontalières

À rebours des exemples précédents, l'IAE offre l'image d'une étanchéité quasi parfaite entre deux logiques territoriales marquées par leurs contextes nationaux et régionaux respectifs, qui n'ont pour l'instant pas réellement cherché à se rencontrer.

Le cadre de l'action publique (politiques d'assistance, d'emploi et de développement économique) en matière d'IAE se traduit par une forte asymétrie entre CAB et PBF. Le gouvernement de la CAB concentre aujourd'hui ces trois fonctions, aboutissement d'un processus où se sont conjugués les aléas des alternances politiques et de la décentralisation. En relisant ce processus sur les dix dernières années, trois phases peuvent être distinguées. Lors d'une première étape, la politique de développement économique est entre les mains de la CAB, tandis que les politiques passives de l'emploi dépendent de l'État et que les politiques d'assistance associent *diputaciones* provinciales, municipalités et CAB. Le transfert de compétences des politiques de l'emploi de l'État vers les gouvernements régionaux est alors bloqué dans la CAB en raison de désaccords politiques sur son amplitude. Une deuxième étape s'ouvre en 2009 lorsque la majorité politique basque échappe au PNV pour reposer sur un équilibre entre les deux principaux partis « constitutionnalistes » (PP et PSOE). Le transfert des politiques de l'emploi vers le gouvernement basque peut reprendre pour être finalisé en 2011. Dans le même temps, un accord entre CAB et *diputaciones* décharge ces dernières de leur fonction opératoire dans les politiques d'assistance. Enfin, fin 2011, à la faveur des élections locales, plusieurs conseils municipaux et la *diputación* du Guipúzcoa basculent entre les mains de la coalition de gauche *abertzale* Bildu. Ce changement interroge les entreprises d'insertion sur la capacité des nouveaux exécutifs à soutenir leur action.

Le PBF, par sa diffraction en la matière, offre quant à lui un reflet fidèle de la répartition française des compétences entre État et collectivités territoriales. L'État y est très présent, car il détient le pouvoir d'homologuer et de soutenir les entreprises sociales d'insertion. De par sa compétence d'action sociale et d'insertion, le conseil général des Pyrénées-Atlantiques porte assistance aux personnes éloignées de l'emploi, qu'il peut orienter vers l'IAE. Le conseil régional d'Aquitaine intervient

en finançant les investissements des entreprises au titre de sa compétence générique « développement économique ». Le Pôle Emploi peut quant à lui orienter des personnes vers l'IAE. L'État, à travers son antenne déconcentrée (DIRECCTE – Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi), joue un rôle d'arbitre et d'animateur territorial à l'échelle du département.

La ligne de partage entre concentration et diffraction se vérifie à l'identique pour les réseaux d'entreprises. Dans le cas de la CAB, le réseau Gizatea fédère la quasi-totalité des entreprises d'insertion de son territoire. Sa création récente (2007) est venue accompagner le développement des entreprises d'insertion dans les années 2000. Il est issu de REAS (Red de redes de economía alternativa y solidaria), réseau qui regroupe les organisations de l'ESS aux échelons régional et national. Gizatea a constitué l'interlocuteur permanent de la CAB pour l'élaboration du cadre normatif en vue de la qualification des entreprises d'insertion. Le décret de la CAB a par la suite inspiré celui de l'État espagnol (2007). Gizatea est rattaché à la Fédération nationale des entreprises d'insertion (FAEDEI).

En PBF, la fonction de représentation de l'IAE est éclatée et sans traduction territoriale à l'échelle basque. Seuls les ACI se sont regroupés à l'échelon départemental au travers d'un collectif (CACI 64) qui remplit d'abord un rôle de représentation. Une organisation, le GARIE (Groupement aquitain des réseaux de l'insertion par l'activité économique) fédère, à une exception près, toutes les familles de l'IAE à l'échelon aquitain. De création récente (2008), il résulte d'une pression des pouvoirs publics destinée à remédier à l'éclatement des réseaux. Les acteurs du secteur restent rattachés à des associations nationales (Chantiers Écoles, Comité national des entreprises d'insertion, etc.), aux divergences marquées en termes de relation au marché, de public, d'articulation avec l'action publique. À l'échelle basque, ACI, entreprises d'insertion, associations intermédiaires, entreprises de travail temporaire d'insertion et groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification coopèrent faiblement.

Les structures d'insertion répondent à des situations de précarité de publics transfrontaliers selon une logique croisée. L'un des ACI, situé à 10 km de la frontière, voit affluer des ressortissants espagnols résidant à Hendaye, en quête d'un emploi, au point qu'il réfléchit à l'opportunité d'ouvrir une antenne dans la ville. Côté sud, une entreprise d'Irún disposant d'une boutique de produits de seconde main y accueille une clientèle française à faible pouvoir d'achat. Émerge ainsi un véritable *espace transfrontalier de la précarité*. La structure d'insertion répond alors à l'érosion du pouvoir d'achat ou devient un sas de contention de la crise par les opportunités d'emplois, même précaires, qu'elle propose. La CAB présente certes, pour le quatrième trimestre 2011, le taux de chômage le plus bas d'Espagne (12,61 % contre 22,85 % en Espagne), mais il reste supérieur au taux des Pyrénées-Atlantiques (8,2 %) et augmente sensiblement début 2012. Face à ces nouvelles

précarités, les structures d'insertion contribuent à la construction silencieuse et « par le bas » d'un territoire transfrontalier, échappant autant aux incitations des acteurs publics qu'aux réseaux transfrontaliers mobilisés autour de la culture et de l'identité basques.

La CAB offre un modèle territorial en matière d'IAE où l'hyperconcentration des compétences publiques et de l'organisation des acteurs simplifie l'ordre institutionnel, mais l'expose aussi fortement aux aléas du marché. Ce référentiel économique peut être pondéré par le soutien des entités promotrices à vocation sociale, qui contribuent à créer une forme de légitimité par la participation (*input legitimacy*). En PBF, la très forte prégnance des acteurs publics des échelons supraterritoriaux (*output legitimacy*) et l'absence de fédération des acteurs de terrain concourent à une identification territoriale difficile et à une faible mise sur agenda de l'IAE en tant que problème public.

L'européanisation a favorisé l'émergence des entreprises d'insertion et la structuration de leur réseau dans la CAB. La mobilisation du Fonds social européen (FSE) a facilité la création d'une douzaine d'entreprises entre 2002 et 2004 (projet ITUN). Il a permis ensuite (2005-2007) de renforcer la coopération entre entreprises, ce qui a débouché sur la création du réseau Gizatea. Cette utilisation instrumentale des fonds européens n'a pas pu se prolonger par une coopération substantielle menée avec leurs homologues aquitains. Le GARIE, qui présente une homologie avec Gizatea, a été engagé dans un programme financé par le FSE (EQUAL), mais le rapprochement avec son équivalent de la CAB a peiné à dépasser le stade du partenariat instrumental.

Conclusion

Les quelques illustrations sectorielles passées sous examen interdisent toute conclusion catégorique à propos du rôle de l'ESS dans l'émergence d'une gouvernance transfrontalière en réseau. Paradoxalement, il semblerait que les expériences portées par une motivation identitaire forte, pourtant historiquement construites en guise d'alternative à l'action publique, soient aujourd'hui les fers de lance de tels réseaux. La compétence militante est devenue ressource d'expertise pour un cadre d'action publique en quête de projets structurants. En revanche, l'exemple de l'IAE souligne comment, dans un secteur sans lien particulier avec le mouvement social identitaire, les asymétries institutionnelles et les différences de

structuration du secteur rendent difficile pour l'instant l'émergence d'une gouvernance en réseau. Dans le même temps, l'observation de dynamiques économiques dans la zone frontalière proprement dite met au jour la réalité transfrontalière d'une nouvelle forme de précarité. Celle-ci vient souligner l'urgence de l'invention de nouvelles formes de solidarités actives sur un territoire en mutation.

Bibliographie

Amado-Borthayre L. (2006), « Los movimientos sociales “nacionales” de la lengua, ¿Creadores de políticas públicas “nacionales” vascas ? », *in* Letamendia Belzunce F. (coord.), *Acción colectiva Hegoalde-Iparralde*, Madrid, Fundamentos, p. 285-316.

Bourne A.K. (2008), *The European Union and the Accommodation of Basque Difference in Spain*, Manchester, Manchester University Press.

Brana S. et Jégourel Y. (2011), « La réalité de la microfinance à l’échelle régionale : l’exemple de l’Aquitaine », *Revue d’économie régionale et urbaine*, n° 2, p. 245-268.

Bray Z. (2004), *Living Boundaries. Frontiers and Identity in the Basque Country*, Bruxelles, Peter Lang.

Elias A. (2008), “From Euro-enthusiasm to Euro-scepticism? A re-evaluation of minority nationalist party attitudes towards European integration”, *Regional and Federal Studies*, vol. 18, n° 5, p. 557-581.

Enciso Santocildes M. (2004), « Las cooperativas de iniciativa social », in *Anuario de estudios cooperativos – Kooperatiba Ikaskuntzen Urtekaria*, Bilbao, Deusto, p. 159-164.

Harguindéguy J.-B. (2007), “Cross-border policy in Europe. Implementing INTERREG III-A France-Spain”, *Regional and Federal Studies*, vol. 17, n° 3, p. 317-334.

Harguindéguy J.-B. et Itçaina X. (2011), “Towards an institutionalized language policy for the French Basque Country? Actors, processes and outcomes”, *European Urban and Regional Studies*, mis en ligne avant parution le 13 décembre 2001, doi : 10.1177/0969776411428497.

Itçaina X. (2010), « Les régimes territoriaux de l’économie sociale et solidaire : le cas du Pays basque français. », *Géographie, économie et société*, vol. 12, n° 1, p. 71-87.

Itçaina X. et Palard J. (1997), « Politique institutionnelle ou mobilisation sociale ? Le Fonds commun Aquitaine-Euskadi », *in* Palard J. (dir.), *L’Europe aux frontières*, Paris, PUF-GRALE, p. 131-154.

Ithurralde M.-A. (2002), *Le Pays basque, la Catalogne et l'Europe. Stratégies politiques des Autonomies basque et catalane*, Paris, L'Harmattan.

Klijn E.-H. et Skelcher C. (2007), "Democracy and governance networks: compatible or not?", *Public Administration*, vol. 85, n° 3, p. 587-608.

Letamendia F. (1997), "Basque nationalism and cross-border co-operation between the Southern and Northern Basque Countries", *Regional and Federal Studies*, vol. 17, n° 2, p. 25-41.

Malloy T. (2010), "Creating new spaces for politics? The role of national minorities in building capacity of cross-border regions", *Regional and Federal Studies*, vol. 20, n° 3, p. 335-351.

O'Dowd L. et McCall C. (2008), "Escaping the cage of ethno-national conflict in Northern Ireland? The importance of transnational networks", *Ethnopolitics*, vol. 7, n° 1, p. 81-99.

OVES-GEEB (Observatorio vasco de economía social – Gizarte ekonomiako euskal behatokia) (2011), *Informe de situación de la economía social vasca*, San Sebastián, GEZKI-EHU.

Radaelli C.M. (2003), "The Europeanization of public policy", *in* Featherstone K. et Radaelli C.M. (2003), *The Politics of Europeanization*, Oxford, Oxford University Press.

Sanchez-Salgado R. (2007), *Comment l'Europe construit la société civile*, Paris, Dalloz.

Une approche territorialisée du Développement durable : les groupements d'entreprises

Marie DA FONSECA[1], Yami SAÏD[2]

Résumé

Le Développement durable est au cœur des stratégies des acteurs territoriaux et locaux (institutions, région, département, CCI). Loin d'être abordé de la même manière selon les régions, le Développement durable est mis en œuvre par le biais, soit d'action individuelles, soit d'actions collectives. Cette recherche s'intéresse aux actions collectives à travers l'analyse des apports de ses formes aux démarches des entreprises. Les résultats de cette étude mettent en évidence : tout d'abord la coexistence de différentes configurations ; ensuite, que les groupements disposent de nombreux leviers d'actions par rapport aux enjeux et difficultés rencontrés par les entreprises ; enfin, que ces actions collectives peuvent constituer une réponse des entreprises face au désengagement de l'État.

Abstract

Sustainable Development is in the middle of territorial and local actors' strategies (institutions, Region, Department, Chambers of Commerce). Far from being approached same manner according to areas, sustainable Development is implemented, through individual or collective actions. This research focuses on collective actions through the analysis of the contributions of its forms to companies' strategic choices. The results of this study highlight, first, the coexistence of various configurations; then, that groupings have many levers of actions compared to the stakes and difficulties met by companies; finally, that these collective actions can be viewed as the response of companies vis-à-vis the disengagement of public authorities.

[1] Doctorante, groupe Sup de Co Montpellier Business School, université Montpellier-I – Montpellier Recherche en management.

[2] Maître de conférences, Université Montpellier-I, Montpellier Recherche en management – professeur, EUROMED management.

Introduction

Le Développement durable (DD) est au cœur même des stratégies développées par les collectivités territoriales et locales (institutions, région, département, CCI). Sa mise en œuvre par les entreprises fait l'objet d'une attention croissante en termes d'accompagnement et d'actions collectives. Loin d'être appréhendé de la même manière selon les localisations, le développement durable est cependant toujours organisé de deux manières : soit sous forme d'actions individuelles comme c'est le cas pour les actions d'accompagnement, soit de manière collective, au sein des filières ou de clubs par exemple. La présente recherche vise à saisir les stratégies inter-organisationnelles (SIO) qui fédèrent des entreprises au sein d'un territoire autour des enjeux du Développement durable.

L'examen de la littérature montre qu'il existe assez peu de recherches développant cette thématique (Peillon, 2003 ; Bonneveux et Saulquin, 2009 ; Bonneveux et Calmé, 2010). Pourtant, les groupements d'entreprises constituent de véritables outils de développement pour les institutions publiques. En effet, ces dernières misent sur un mode d'action collectif lorsqu'il s'agit de créer et d'insuffler une dynamique territoriale. L'objectif de la recherche est de comprendre en profondeur les mécanismes à l'œuvre de ces SIO en formulant la question de recherche suivante : quelles sont les dynamiques inter-organisationnelles développées localement pour permettre aux entreprises de mettre en œuvre une démarche de développement durable ?

Pour répondre à cette question, nous avons analysé 29 entretiens réalisés auprès de 17 groupements recensés sur le territoire français dont l'objet est de fédérer des entreprises autour des enjeux du DD.

Les résultats de cette étude montrent que différentes configurations coexistent ; que les groupements disposent de nombreux leviers d'actions par rapport aux enjeux et difficultés rencontrés par les entreprises ; que ces actions collectives peuvent constituer une réponse des entreprises face au désengagement de l'État.

La contribution s'articule autour de trois points. Un premier point présente le cadre théorique en abordant les enjeux du développement durable en lien avec les stratégies inter-organisationnelles et le développement local, à travers le prisme des stratégies collectives (Astley et Fombrun, 1983). Le second point présente les éléments méthodologiques à la base de notre démarche. Le troisième point présente les résultats qui portent sur les formes collectives, les enjeux et les leviers d'action.

1. Cadre théorique

1.1. Développement durable

Le DD apparaît dans le rapport Brundtland *Our Common Future* , en 1987. Il est défini comme la capacité des générations présentes à satisfaire leurs besoins sans compromettre celle des générations futures. Il repose sur trois piliers : économique, écologique et social. En France, Responsabilité sociale des entreprises (RSE) et DD sont deux concepts utilisés conjointement et qui mobilisent une définition relativement proche. Ainsi, la RSE est l'application concrète des valeurs du DD (Paradas, 2011) ou son application managériale (Berger-Douce, 2006). Au-delà du débat qui vise à les distinguer, nous considérons les deux notions comme corollaires dans cette réflexion.

Le concept de RSE (Bowen, 1953 ; Caroll, 1979) est très largement étudié sous l'angle des approches par les parties prenantes (Freeman, 1984). Dans cette perspective, la RSE suggère la notion d'ancrage « environnemental » de l'entreprise. Si auparavant les entreprises pouvaient agir sans se préoccuper de cet environnement, elles doivent aujourd'hui apprendre à en tenir compte et à les intégrer dans leurs processus de décisions. Freeman (1984) définit les parties prenantes comme « un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (p. 46). Dès lors, l'entreprise est positionnée au centre d'un ensemble d'acteurs dont elle doit tenir compte. Cette conception a pour conséquence, pour les chefs d'entreprise, de repenser leurs activités et leurs impacts, voire leur stratégie. L'approche des parties prenantes amène, comme nouvelle considération, l'idée que l'entreprise a un nouveau mode de gouvernance. En ce sens, elle doit identifier ses parties prenantes et intégrer leurs attentes. Trois grands courants expliquent les attitudes des entreprises en matière de RSE : le courant descriptif où la firme est au centre de coopérations et de compétitions ; le courant instrumental où la prise en compte des parties prenantes amène du profit ; enfin, le courant éthique qui positionne celle-ci au cœur des problématiques des entreprises sans négliger leur pérennité (Damak-Ayadi et Pesqueux, 2003). Ainsi, les dirigeants doivent-ils apprendre à travailler autrement, dans la négociation et la discussion avec les parties prenantes.

Toutefois, les étapes de maturité face à la démarche RSE ont fait l'objet d'une catégorisation (Saulquin et Schier, 2007 ; Bonneveux et Saulquin, 2009). En effet, les entreprises peuvent être passives, réactives, actives et proactives (Sharma et Vredenburg, 2003). Cette attitude face à la RSE nuance l'approche par les parties prenantes qui, bien qu'éclairante, limite l'analyse de processus plus complexes. Il est intéressant d'inclure dans l'analyse les dynamiques et enjeux à l'œuvre pour les

entreprises qui peuvent être confrontées à certains arbitrages. Enfin, certaines entreprises ne sont pas touchées par le DD mais s'intéressent tout de même aux enjeux environnementaux liés à leurs activités. De plus, l'ancrage sur un territoire dynamique et soucieux de son développement économique peut amener les entreprises à s'intéresser à ce type de démarche. Autant de situations qui ne sont pas explicitables par la seule théorie des parties prenantes. Il nous est donc nécessaire, pour comprendre notre objet d'étude, d'ouvrir notre réflexion à d'autres modèles d'analyses.

1.2. Stratégies inter-organisationnelles et développement local

Les parties prenantes du territoire sont multiples en France : organisations professionnelles, organisations syndicales salariales et patronales, clubs d'entreprises, etc. Le DD étant un thème important du développement économique, c'est naturellement qu'il devient un objet d'action pour ces institutions. Selon Torrès (1999), le retour à des préoccupations locales et la conjonction des compétences publiques et privées amènent à développer des avantages concurrentiels.

Le territoire est redevenu un objet d'étude à partir des travaux portant en particulier sur les districts industriels (Colletis et Rychen, 2004), faisant émerger la question de la structuration du territoire. Les initiatives prises pour faire revivre le tissu industriel sont la preuve que les entreprises sont enracinées dans des territoires et des cultures (Pecqueur, 1989). Au-delà de la question de la structuration du territoire, c'est le modèle d'action qui pose question, et donc les enjeux liés à la gouvernance territoriale (Gilly *et al.*, 2004). C'est un ensemble de facteurs (sociaux, culturels et environnementaux) qui vont être à l'origine de l'émergence des réseaux et engendrer une dynamique territoriale (Barabel *et al.*, 2009).

Les travaux portant sur l'ancrage social ou territorial des entreprises (Bertrand 1999 ; Barabel *et al.*, 2002) mettent en avant l'idée que l'ancrage territorial favorise les liens entre les entreprises. Les districts, les clusters, les SPL sont autant de formes collectives territorialisées. Les questions fondamentales de ces analyses sont celles de « l'identité du réseau » (Carluer, 2005), de relations d'interdépendance et du rôle et place de la firme pivot.

Astley et Fombrun (1983) ont proposé le concept de stratégies collectives, en le définissant comme « la mobilisation collective d'action et de ressources orientée vers la poursuite de buts partagés » (p. 577). Ils prennent en considération deux critères génériques pour catégoriser les types de stratégies collectives : le type d'association et les formes d'interdépendances. D'une part, soit les relations entre les firmes sont établies en fixant les bénéfices économiques que chaque participant pourra retirer de l'action (relations directes), soit les relations ne sont basées sur

aucun contrat et elles peuvent être formelles ou informelles (relations indirectes). D'autre part, les stratégies collectives sont définies par les formes d'interdépendances, à savoir les liens entretenus par les entreprises entre elles : soit elles sont concurrentes (relations horizontales), soit elles sont partenaires (relations verticales).

Au regard de cette littérature, plusieurs questionnements émergent, notamment : quelles formes prennent les stratégies inter-organisationnelles qui fédèrent des acteurs sur un territoire ? Quelle est la nature des liens entre entreprises et institutions que l'on peut observer et quels en sont les effets ? Quel est le rôle joué par ces stratégies inter-organisationnelles dans la dynamique territoriale ? Sont-elles des vecteurs de performance ? La présente réflexion se focalise sur les formes et les modalités des SIO, en portant une attention particulière aux dynamiques des formes collectives, aux enjeux des entreprises membres et aux leviers pour les pouvoirs publics. L'objectif visé ici est de créer un socle de connaissance sur ces SIO avant d'évaluer leur performance en tentant de répondre précisément à la question suivante : quelles sont les dynamiques inter-organisationnelles développées localement pour permettre aux entreprises de répondre aux enjeux du développement durable ?

2. Méthodologie

Pour répondre à cette question, nous avons analysé 29 entretiens réalisés, intégralement retranscrits, auprès de 17 groupements recensés sur le territoire français dont l'objet est de fédérer des entreprises autour des enjeux du DD.

2.1. Collecte et traitement des données

Le terrain de recherche a été envisagé en privilégiant deux principales étapes. Dans un premier temps, nous avons recensé au niveau national les diverses actions collectives menées en lien avec le DD. Nous avons ainsi sélectionné les groupements où le DD constituait l'élément structurant l'action. Puis, par le biais d'entretiens, nous avons cherché à comprendre, à trois niveaux d'acteurs, les motivations pour les entreprises d'adhérer à ces groupements, les enjeux pour les institutions d'y participer et les modes de structuration pour les coordinateurs de groupements.

Notre approche est de nature empirique. La méthodologie est d'essence qualitative et vise à comprendre et décrire des phénomènes complexes, à partir du discours des acteurs (Miles et Huberman, 2003). Les données collectées sont primaires

(entretiens semi-directifs) et secondaires (rapports, programmes, sites Web). La méthode utilisée pour traiter ces données est l'analyse de contenu thématique en suivant les recommandations de Miles et Huberman (2003), à partir d'une grille de codage qui reprend cinq thèmes issus du guide d'entretien (voir Tableau 1).

Tableau 1 – Méthodologie – Recueil et traitement des données

	Collecte	Analyse
Données primaires	29 entretiens réalisés d'oct. 2011 à avril 2012 (durée moy. 1 h, retranscrits) : - 13 entreprises - 2 Présidents de groupements - 6 Coordinateurs	Thèmes: - Normes et règles d'adhésion - Vision du DD - Enjeux liés au groupement - Historique - Contexte
Données secondaires	Sites internet des entreprises et des groupements Programmes d'actions	

Les groupements d'entreprises prennent une forme associative (loi 1901), impliquant la formation d'un bureau et, le cas échéant, d'un conseil d'administration. De plus, une personne en interne ou en externe est en charge de la gestion, de l'animation et de la coordination du groupement. L'adhésion est volontaire, soumise à une cotisation financière allant d'une cinquantaine d'euros à plusieurs centaines. Le but peut être économique et financier – partage de ressources et de connaissances, emploi de salarié –, organisationnel – partage et échange sur la stratégie, les processus – ou commercial – échange sur les manières d'aborder un nouveau marché, association pour créer un produit.

Nous notons à ce stade que le peu d'études ayant appréhendé les formes collectives dans une perspective territoriale l'envisagent sous l'angle des PME, au sein desquelles le DD ou RSE apparaît comme une thématique managériale parmi d'autres. Ainsi, Bonneveux et Calmé (2010) et Berger-Douce (2010) ont travaillé sur les formes collectives que sont respectivement les réseaux de pairs (CJD) et le Club des dirigeants du numérique comme facteur d'appropriation de la RSE. De même, Delpuech (2009), en se basant sur la sociologie de l'innovation, a montré que les actions collectives sont un des facteurs de l'appropriation de la RSE. Berger-Douce (2006) démontre que seule la volonté politique des territoires peut faire émerger des engagements environnementaux. Ces études se sont focalisées sur des formes d'actions spécifiques aux PME. Cependant, dans les groupements que nous étudions, des entreprises de toutes tailles adhèrent et participent. Dès lors, il est intéressant de questionner les modes d'échanges entre entreprises ayant des tailles différentes. De plus, la thématique du DD est l'élément fédérateur et structurant des groupements recensés.

Dans la partie suivante les formes recensées lors de la première phase de recherche, à savoir dix-sept groupements, sont présentées au travers des actions

menées, des enjeux inhérents à ces groupements et des leviers d'actions qu'ils peuvent mettre en œuvre. Trois groupements font l'objet d'un focus spécial, un groupement dans le Finistère, un dans l'Hérault, et un au Mont-Blanc. Ces trois formes sont particulièrement intéressantes dans la mesure où leur ancienneté (en moyenne sept ans) permet de disposer d'un minimum de recul sur les actions qu'elles mènent.

3. Résultats

La présentation des résultats est organisée autour de trois parties. La première partie descriptive présente les formes recensées, leurs logiques d'action et les normes en vigueur. La deuxième partie, plus analytique, met en évidence les enjeux pour les entreprises. Enfin, la troisième partie analyse les leviers d'action pour les institutions au regard des enjeux et des réalités des entreprises.

3.1. Les formes collectives

Lors de la première phase de l'étude, nous nous sommes attachés à recenser et à identifier les formes possibles en France. Chaque région ou département possède son groupement, club ou réseau d'entreprises. Certains syndicats ou filières ont également leur propre réseau ou club dédié au DD. Depuis une dizaine d'années, les différentes institutions multiplient les formes d'action collective pour sensibiliser les entreprises au DD par le biais de témoignages ou de paroles d'experts. Cependant, depuis peu, les SIO se développent selon des modalités plus interactives, où les entreprises sont actives et coconstruisent ensemble. Le DD étant considéré par les entreprises comme technique et générique, il est donc important qu'elles puissent s'approprier les éléments et cela passe par de l'échange d'exemples concrets.

Dix-sept groupements répondant aux critères suivants ont été recensés, ils devaient traiter du DD ou de la RSE qui devait être l'élément fédérateur, ne pas appartenir à une filière, un syndicat ou tout organisme existant.

Parmi ces dix-sept formes, certaines sont financées, soit par des organismes privés (entreprises), soit par des institutions publiques (collectivités territoriales et locales), ou vivent essentiellement des cotisations des membres. De ce fait, celles-ci peuvent aller de quelques euros (50 euros) à plusieurs milliers (5 000 euros). Le groupement le plus ancien date de 2004. Les groupements sont tous ancrés territorialement, en ce sens ils ont un territoire d'action, généralement le département, mais dans quelques cas ce territoire peut s'étendre à un niveau régional, lorsque les subventions émanent du Conseil régional. Dans ces cas, les actions doivent ponctuellement être

délocalisées pour toucher l'ensemble des entreprises du territoire. Mais le cœur des adhérents reste très localisé sur une ville et son agglomération.

Plusieurs normes coexistent. En effet, certains groupements se veulent généralistes et accueillent tout type d'entreprise, quand d'autres se veulent exclusifs et n'ont pour adhérents que des grands groupes (comme c'est le cas en région Paca), tandis que d'autres encore sont exclusivement réservés aux TPE-PME (comme c'est le cas dans l'Hérault). Le fonctionnement est sensiblement identique pour tous les groupements, à savoir des rencontres mensuelles, des visites d'entreprises, des interventions d'experts et des échanges de bonnes pratiques. L'analyse en profondeur de certains groupements révèle qu'il y a des cycles dynamiques et des cycles qui le sont moins. Les coordinateurs ont du mal à innover et à trouver des formats mobilisant les entreprises qui, vite rattrapées par leurs contraintes et leurs quotidiens, sont moins présentes.

> « Nous, et je pense que pour mes confrères c'est pareil, avons été moins présents, mais maintenant que les appels d'offres sont passés, nous allons pouvoir revenir. » (A-CDDF-1)
> « J'y adhère parce que j'y crois, mais je n'y suis jamais allé, je n'ai pas le temps, je suis à flux tendu, j'aimerais, mais je n'ai pas le temps. » (A-CEM2D-3)

Les formes d'action qui ont émergé de syndicats, d'organismes professionnels ou de filières et les stratégies collectives entre concurrents ont été écartées. Cependant, il est courant de voir plusieurs concurrents au sein d'un même groupement. Au regard de la littérature sur les stratégies collectives, nous avons interrogé la pertinence et les enjeux pour les entreprises de faire partie d'un groupe où se trouvaient des concurrents. Il s'avère que dans un seul des groupements recensés les concurrents ne sont pas admis. Pour qu'un concurrent d'une entreprise puisse adhérer, il faut que celle-ci donne son accord. Le DD est dans ce cas positionné comme un axe stratégique. L'échange avec des concurrents est mal vu. Dans les autres formes recensées, le DD étant transversal et générique et les entreprises rencontrant les mêmes problématiques, il n'y a pas d'obstacle à échanger entre concurrents. D'autre part, très peu de relations d'interdépendance ou de relations contractuelles se retrouvent dans les groupements. Cela n'exclut pas que les entreprises puissent négocier avec leurs clients et fournisseurs en dehors ; mais au sein du groupement ce ne sont pas, encore une fois, ces types de relations qui sont recherchées. En synthèse, le Tableau 2 présente les différentes modalités de fonctionnement des groupements étudiés.

Tableau 2 – Modalités de fonctionnement des groupements

Mode de financement	Subventions + cotisations	Cotisations seules
Acteur clé	Président	Coordinateur
Coordination	Interne	Externe – type consultant
Stratégie – logique	Vers plus de performance – les valeurs guident l'action	Vers plus d'adhérents - avoir un poids politique
Flux de ressources	Bonnes pratiques - compétences et savoirs	Informations génériques et thématisées
Forme de contrôle	Sanction à l'échange	Sanction à la participation
Ancrage politique	Fort ancrage politique	Faible ancrage politique

3.2. Les enjeux

Au-delà de l'effet réseau que peuvent offrir ces groupements, ces derniers constituent de vraies opportunités pour ses membres. Les membres inscrits dans ces formes organisationnelles mettent du temps avant de s'ouvrir aux autres membres du collectif, le temps de connaître les interlocuteurs, de vérifier qu'ils partagent les mêmes visions, valeurs et/ou problématiques. Il s'agit pour eux d'avoir confiance dans les personnes avec lesquelles ils échangent. Même si les données ne sont pas stratégiques, il s'avère que les entreprises ont besoin de percevoir chez leurs interlocuteurs la présence des mêmes valeurs. « On est dix, les uns en face des autres, les pistolets rangés, on peut enfin souffler et échanger. » (A-CDDF-2)

L'un des groupements recensés nous a invités à assister à une réunion sur la RSE. Ce groupement était alors en pleine reconstruction suite à une « crise de valeur ». Les adhérents, dont la plupart étaient des nouveaux et quelques historiques, ne s'étaient pas vus depuis des mois. Le thème central de la rencontre était la RSE présentée par une personnalité « extérieure » au groupement, lequel est exclusivement composé de PME. Or, la personne en charge de la présentation étant une DRH nouvellement recrutée par une firme multinationale, la rencontre a tourné principalement à la justification par l'intervenante de son recrutement, puis à la stigmatisation des grands groupes. « Mais ils savaient quand ils vous ont recrutée, enfin je veux dire, ils savaient pour vos valeurs » (A-CH-2). « C'est pour ça qu'ils vous ont recrutée ? C'est dans leur politique ? » (A-CH-3)

Les adhérents n'ont pas réussi à avoir confiance en l'intervenante et n'ont pas souhaité échanger. La triangulation des informations montre qu'il faut en moyenne de 12 à 18 mois pour parvenir à créer une dynamique de confiance. Cette dynamique repose sur la conjonction de plusieurs facteurs : la connaissance de l'ensemble des membres, le partage d'une histoire commune et l'envie de construire un avenir ensemble. Dans ce sens, les coordinateurs doivent parvenir à ce que les entreprises adhèrent à une vision et des valeurs communes. Le relatif « flou » qui caractérise

une thématique comme le DD et la technicité qu'il engendre rendent les SIO essentielles pour la poursuite et le succès de la démarche.

D'autre part, les entreprises ont besoin de se sentir rassurées dans leurs démarches. Le DD nécessite des prises de décisions et des investissements. Par conséquent, le fait de rencontrer d'autres responsables d'entreprises qui sont confrontés aux mêmes problématiques permet de se rassurer et de trouver des solutions à certains problèmes et surtout de sortir de l'isolement, dimension encore plus marquée dans le cadre de la démarche DD.

> « Toute la journée on est la tête dans le « guidon », on est seul dans notre bureau, donc ce n'est pas toujours évident. Là, on prend du temps, on échange. Des fois c'est compliqué, on devrait être en train de travailler sur notre bilan ou sur de la prospection commerciale, mais bon on se confronte à d'autres, on se rassure. Ce n'est jamais vraiment du temps perdu. » (A-CEM2D-1)

Nous notons clairement que le groupement permet aux entreprises de prendre confiance dans leur démarche DD, d'innover dans leurs pratiques et de réussir des négociations qui n'étaient pas envisageables seules. Ainsi, dans le cadre d'un des groupements étudiés, la coopération, l'éveil des consciences et la réflexion menée ont conduit une des entreprises à entamer des discussions avec les parties prenantes (clients et concurrents) et à aboutir à inscrire une clause portant sur le DD dans leur cahier des charges, démarche souhaitée depuis des années par le client et n'ayant jamais abouti.

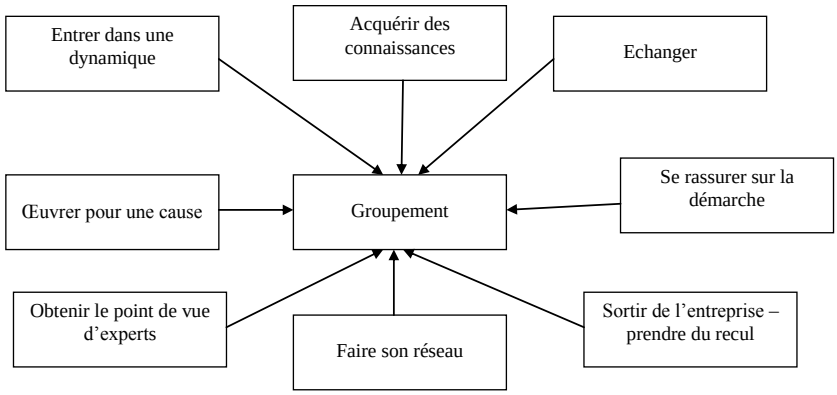
Toutes les entreprises n'ont pas une conscience sociale, ni une conscience écologique. D'autre part, le contexte économique peu favorable de ces dernières années amène les entreprises à se recentrer sur leur cœur de métier. Toutefois, le DD peut être un levier d'innovation, de différenciation et donc offrir des ouvertures pour les entreprises, à condition qu'elles soient accompagnées et incitées. Ces formes collectives s'avèrent nécessaires dès lors que les politiques et les ambitions nationales sont de diffuser au plus grand nombre les enjeux du DD. Les entreprises agissent lorsqu'elles jugent que l'action des pouvoirs publics n'est pas suffisante.

> « C'est dramatique ici, on atteint 70 jours de pollution au-dessus du seuil toléré, mais plutôt que de payer des amendes, vous ne pensez pas qu'il faudrait investir ? » (A-CEM2D-2)
> « J'ai présenté une exposition aux élus, il y avait une vidéo sur les transports, ils m'ont dit "Vous n'êtes pas censés faire du militantisme et de la politique" et ils sont partis. On ne peut pas dialoguer avec eux. » (A-CEM2D-2)
> « Ici, il n'y a pas de problèmes économiques, y a du travail et beaucoup de richesse, alors ils ne vont pas bouleverser l'équilibre, ils savent qu'il y a des enjeux, si demain y a plus de neige ? Mais ils font rien, c'est pour ça que le groupement est intéressant. » (A-CEM2D-2)

Ainsi, les acteurs – chefs d'entreprises ou managers – réagissent à travers leur action collective à ce qu'elles estiment être un désengagement de l'État. Les préoccupations environnementales représentent un enjeu trop important aux yeux de ces acteurs pour qu'ils restent sans rien faire.

Le « politique » est omniprésent dans les groupements recensés, que ce soit au niveau du financement de l'action ou relativement à la légitimité des acteurs. Il est fréquent de voir que l'acteur clé (« coordinateur » ou « président » selon les groupements) a déjà exercé ou exerce encore un mandat politique. Les actions qu'il aura menées au cours de son mandat politique vont être décisives pour les entreprises. À l'inverse, lorsque les entreprises ne se sentent pas soutenues ou ressentent que les institutions publiques ne répondent pas aux enjeux du DD, alors le fait de se fédérer est conçu comme une action symbolique.

Schéma 1 – Les enjeux d'adhérer à un groupement



3.3. Les leviers

Au cours de l'étude, nous avons pu identifier les leviers sur lesquels peuvent travailler les coordinateurs des groupements ou les institutions publiques. En effet, parmi les entreprises interrogées, un bon nombre ont du mal à valoriser leur démarche et à communiquer dessus, que ce soit en interne ou en externe. Cela vient principalement du fait que les entreprises ont des difficultés à déterminer ce qui relève ou pas du DD. Dès lors, elles n'osent pas communiquer sur leurs actions. À titre d'exemple, un chef d'entreprise nous a expliqué qu'il était en train de former ses salariés à l'éco-conduite. Il a ainsi prévu que si les conducteurs parviennent à réduire la consommation globale de l'entreprise de 5 %, les bénéfices de l'action seront partagés entre l'entreprise et les salariés (2,5 % resteraient dans l'entreprise et le reste irait aux salariés sous forme de prime). Ce type d'action semble tellement

naturel pour ce chef d'entreprise qu'il ne pense pas à le valoriser. Par ailleurs, les entreprises ont peur de communiquer sur leur démarche dans la mesure où elles s'exposent aux médias. Elles préfèrent donc plutôt ne rien dire.

> « On verra, pour l'instant non, mais on fera passer une note aux salariés, on ne veut pas communiquer tant que… (réflexion) Enfin, on a peur qu'on nous fasse des reproches du type : "Vous communiquez sur ça, mais là vous n'êtes pas bons." Vous comprenez, on a peur du retour de bâton. » (A-CEM2D-2)

Les entreprises interrogées ne disposant pas d'outils de mesure de la performance ou des indicateurs, elles ont par conséquent du mal à identifier l'impact de leurs actions et à communiquer sur des éléments concrets.

L'appropriation du groupement par les adhérents comme outil est également un point qui semble à développer. En effet, le groupement et sa dynamique reposent en général sur l'« acteur clé » – coordinateur ou président – et sur les décisions qu'il prend sans que les entreprises se montrent force de proposition. Cependant, nos entretiens avec celles-ci montrent qu'elles avaient identifié certains manques ou certaines améliorations à apporter. Ainsi, pour certaines, elles avaient même des suggestions pour diversifier les activités du groupement. Or, ces suggestions ne remontent pas au niveau du groupement et les entreprises se laissent plutôt guider par « l'acteur clé », qui a gagné une légitimité par rapport au DD et à qui elles font entière confiance. Pour qu'une véritable dynamique collective émerge, il serait intéressant que les entreprises s'impliquent dans la création des programmes d'actions et fassent part de leurs problématiques et enjeux. Ainsi, le groupement deviendrait un véritable outil, au-delà d'un simple lieu d'information et d'échange.

Ces formes d'actions sont complémentaires avec d'autres formes plus classiques (filières, syndicat, CJD). Nous remarquons, par ailleurs, que bien souvent les dirigeants sont des « hommes de réseaux », comme l'un d'entre eux se qualifie. Cependant, le fait d'adhérer volontairement à un groupement sur le thème du DD et de ne pas seulement suivre les actions proposées par les autres organismes témoigne de la volonté des entreprises de devenir proactives. Les groupements thématiques sur le DD sont en passe de devenir de véritables acteurs du DD.

Les ressources échangées doivent être très pragmatiques, de même que les actions engagées doivent permettre aux entreprises de développer un programme d'action stratégique en interne. La création d'un tableau d'indicateurs clés est un outil aujourd'hui qui répond aux besoins des entreprises. De véritables synergies et des projets d'actions entreprises-collectivités peuvent permettre la mise en œuvre d'une politique de DD territorialisée.

Conclusion

Cette recherche visait à étudier les stratégies inter-organisationnelles en lien avec le DD. Peu d'études ont été menées sur une approche collective du DD. Notons en particulier les travaux portant sur l'échange de bonnes pratiques dans une filière agro-alimentaire (Temri et Fort, 2009) et l'appropriation de la RSE dans un réseau de pairs (Bonneveux et Saulquin, 2009 ; Bonneveux et Calmé, 2010). L'étude de nos cas de groupements est innovante, dans le sens où elle montre que le DD peut être un élément fédérateur et non plus une thématique développée au sein d'un collectif déjà existant. Les entreprises se tournent vers de nouvelles stratégies inter-organisationnelles de type thématique. Les clubs ou groupements offrent une ouverture aux chefs d'entreprises, leur permettant de développer leur réseau, mais également de voir qu'ailleurs les mêmes problématiques se posent et donc d'obtenir des réponses plus variées que celles apportées par leurs syndicats ou filières. L'ouverture et le pragmatisme des groupements doivent être la clé de leur réussite. Notre recherche révèle les enjeux qu'il y a pour les institutions de soutenir ces formes d'actions collectives et d'impulser des stratégies territoriales impliquant un ensemble large de parties prenantes pour un DD globalisé.

De ce fait, il serait intéressant de faire évoluer le concept de stratégies collectives (Astley et Fombrun, 1983) vers la prise en compte de la spécificité des groupements thématiques. Cette réflexion requiert de procéder à une analyse encore plus fine des enjeux relationnels à l'œuvre au sein des groupements d'entreprises. Il s'agirait en particulier d'introduire la notion de territoire dans l'analyse. Nous avons vu que le territoire engendre des préoccupations politiques et des réactions de la part des entreprises. Les groupements étudiés restent sur une dynamique collective d'échanges et sont peu dans une véritable stratégie collective (Astley et Fombrun, 1983 ; Bresser et Harl, 1986 ; Yami et Le Roy, 2007) qui amènerait les firmes à dépasser ce stade de « réseautage » et d'échanges pour parvenir à la création d'enjeux collectifs et partagés.

Notre étude présente des limites qui ouvrent également des perspectives de recherches complémentaires. En effet, il serait intéressant, au travers d'une étude longitudinale, de faire une analyse approfondie notamment des liens entre groupements et institutions. Par ailleurs, travailler sur un panel de groupements plus large et plus diversifié pour repérer les déterminants récurrents et différenciateurs serait une piste à envisager.

Bibliographie

Astley G. et Fombrun C. (1983), “Collective strategy: social ecology of organizational environnements”, *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, p. 576-587.

Barabel M., Chabault D., Meier O. et Tixier J. (2009), « La dynamique de territoire et l’évolution d’un pôle de compétitivité : le cas de Cosmetic Valley », *Management & Avenir*, vol. 5, n° 25, p. 144-163.

Barabel M., Huault I. et Meier O. (2002), « Émergence et fonctionnement des districts industriels en France : une analyse par le concept d’encastrement structural », *in* Huault I. (dir.), *La Construction sociale*, Caen, EMS.

Berger-Douce S. (2006), « L’engagement environnemental, catalyseur de la dynamique territoriale ? Une analyse comparative des deux expériences en Nord-Pas-de-Calais », *Actes de la XVe Conférence internationale de management stratégique*, Annecy, 13-16 juin.

Berger-Douce S. (2010), « L’engagement environnemental des PME familiales », *Gestion 2000*, vol. 5, n° 10, p. 49-63.

Bertrand N. (1999), « Des stratégies aux comportements spatiaux de l’entreprise : l’insertion locale des PME », *Revue internationale PME*, vol. 12, n° 1-2, p. 85-106.

Bonneveux E. et Calmé I. (2010), « Le processus d’appropriation d’une démarche de RSE par les dirigeants de petites entreprises : rôle et portée d’une démarche collective menée au sein d’un réseau de pairs », *Actes du 10e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, 27, 28, 29 octobre, Bordeaux.

Bonneveux E. et Saulquin J.-Y. (2009), « L’appropriation de la RSE par les dirigeants de PME, le réseau comme vecteur de l’apprentissage managérial », *Management et Avenir*, vol. 3, n° 23, p. 170-186.

Bowen H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Row.

Bresser R.K. et Harl J.E. (1986), “Collective strategy: vice or virtue?”, *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, p. 408-427.

Brundtland G.H. (1987), *Our Common Future*, ONU.

Carluer F. (2005), « Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales : une analyse stratégique », *Géographie, économie, société*, vol. 8, n° 2, p. 193-214.

Caroll A.B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 497-505.

Colletis G. et Rychen F. (2004), « Entreprises et territoires : proximité et développement local », *in* Pecqueur B. et Zimmermann J.-B. (coord.), *Économie de proximités*, Paris, Hermès-Lavoisier.

Damak-Ayadi S. et Pesqueux Y. (2003), « La théorie des parties prenantes en perspective », Atelier de l'AIMS « Développement durable », Angers, 15 mai.

Delpuech C. (2009), « Quels sont les facteurs favorisant l'intégration des démarches de RSE dans la PME », *Actes du 4e Congrès du RIODD*, Lille, 25-27 juin.

Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.

Gilly J.-P., Leroux I. et Wallet F. (2004), « Gouvernance et proximité », *in* Pecqueur B. et Zimmermann J.-B. (coord.), *Économie de proximités*, Paris, Hermès-Lavoisier.

Miles A. et Huberman M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Université.

Paradas A. (2011), « Développement durable en petites entreprises, de la sensibilisation à l'engagement », *Revue des sciences de gestion*, vol. 1, n° 247-248, p. 129-137.

Pecqueur B. (1989), *Le Développement local : mode ou modèle ?*, Paris, Syros Alternatives.

Peillon S. (2003), *Le Pilotage des coopérations interentreprises – Le cas des groupements de PME*, Thèse de doctorat de science économique, Saint-Étienne.

Saulquin J.-Y. et Schier G. (2007), « Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ? », *Revue des sciences de gestion*, n° 223, p. 59.

Sharma S. et Vredenburg H. (1998), "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities", *Strategic Management Journal*, vol. 8, n° 19, p. 729-753.

Temri L. et Fort F. (2009), « Partage de bonnes pratiques de développement durable : le cas des PME agro-alimentaires du Languedoc-Roussillon », *Innovations, Cahiers d'économie de l'innovation*, vol. 1, n° 29, p. 103-125.

Torrès O. (1999), *Les PME*, Paris, Flammarion, coll. « Dominos ».

Yami S. et Le Roy F. (2007), *Les Stratégies collectives : rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, Caen, EMS.

Les enjeux de la construction participative d'indicateurs de bien-être

Anne LE ROY*[1], Claudine OFFREDI*[2]
Fiona OTTAVIANI*[3]

Résumé

Cette communication est consacrée à une réflexion méthodologique liée à la construction d'indicateurs de bien-être soutenable territorial au service de la connaissance, de l'aide à la décision publique et de sa recomposition. Dans le cadre d'une étude empirique, afin de rendre compte de la diversité des vécus et représentations du bien-être par les habitants, nous faisons le pari d'articuler trois méthodes : une méthode d'enquête quantitative par questionnaire, une méthode d'entretiens qualitatifs et une méthode participative. En effet, plusieurs formes de savoirs ou sources de connaissance participent à la production d'une connaissance utile à l'action, ouvrant la question relative à la combinaison de ces savoirs hybrides. Ce papier s'attache à dresser le cadre méthodologique et théorique sur lequel s'appuie une telle étude, en explorant les limites de la quantification et en esquissant une théorie alternative de l'action.

Abstract

This paper is dedicated to methodological issues related to indicators construction for sustainable territorial welfare. These new indicators could be used to create knowledge and also be helpful for public decision and its reconstruction. On the basis of an empiric study and in order to evaluate the diversity of life experiences and people well-being perceptions, three methods will be combined. The first method that will be used is a quantitative questionnaire survey, qualitative interviews will be done as a second method and the last method will be a

[1] Anne.leroy@upmf-grenoble.fr, maître de conférences en économie.
[2] Claudine.offredi@upmf-grenoble.fr, ingénieur/HDR en économie.
[3] Fiona.ottaviani@upmf-grenoble.fr, doctorante en économie.
* Centre de recherche en économie de Grenoble - CREG - université Pierre-Mendès-France –

participatory approach. The aim is to mix different form of knowledge in order to create a new one on this subject that could be useful for public policies. By exploring the limits of quantification and considering an alternative action theory, this paper seeks to develop a methodological and theoretical framework background needed for such study.

Introduction

La réflexion proposée dans cet article repose sur deux constats. Le premier fait référence au fait qu'aujourd'hui, le chiffre est omniprésent, faisant office de démonstration et/ou de preuve de l'efficacité, voire du bien-fondé de l'action publique, alors que les limites de la quantification sont au cœur de débats français (Gadrey et Jany-Catrice, 2007 ; Stiglitz *et al.*, 2009) ou internationaux (Jackson 2010 ; Cassiers *et al.*, 2011). Le second constat repose sur la décentralisation et la territorialisation des politiques publiques qui impliquant des actions plus larges, plus transversales et *in fine* plus complexes, sont à l'origine de nouveaux besoins d'information à cette échelle (Le Roy et Offredi, 2011). Cette complexité des politiques publiques qui émerge, tant au stade de leur conception que de leur conduite ou de leur lisibilité finale, renvoie plus généralement à la recomposition de l'action publique dans les pays démocratiques. Parmi les réflexions et outils qui soutiennent ces recompositions, le mouvement de construction d'indicateurs alternatifs sur un mode participatif tient une place importante, tout en étant tributaire de la « quantophrénie » galopante qui accompagne les excès du New Public Management.

Ces nouveaux besoins d'informations quantifiées apparaissent dans des contextes politiques et scientifiques où le recours aux indicateurs limite l'analyse aux aspects quantifiables des phénomènes. Certes, ces outils quantitatifs ne sont pas seulement des outils de preuve utilisés par les experts pour étayer leurs arguments, mais aussi des outils de coordination et de gouvernement (Lascoumes et Le Galès, 2004). Mais, le recours au chiffre peut être trompeur dans la mesure où il masque un double déficit de réflexion. Le premier porte sur l'objet que l'on cherche à mesurer ou sur ce que l'on « convient » de mesurer, avec comme dérive possible de ne pas s'interroger sur la pertinence du phénomène considéré et sur l'irréductibilité des phénomènes sociaux à des indicateurs. Le second déficit de réflexion est relatif à la finalité des politiques publiques, le risque étant de faire de l'indicateur un « pilote automatique » de la décision politique qui par essence est adaptative, provisoire et contextuelle.

Aussi, il apparaît indispensable que la production de données quantifiées associe au moins deux postures intellectuelles. La première consiste à mesurer ce qui peut

l'être, afin d'étayer les analyses tout en prenant le soin d'expliciter le rôle et les limites de la donnée quantifiée. La seconde posture consiste à prendre en compte, sur la base d'autres méthodes, les aspects qualitatifs des phénomènes observés. C'est dans ce contexte que nous avons impulsé une réflexion sur les enjeux méthodologiques qui sous-tendent l'élaboration de données nouvelles dans le cadre de la construction d'Indicateurs de bien-être soutenable territorial sur le territoire de la communauté urbaine de Grenoble (Ibest grenoblois[4]). Cette réflexion s'appuie sur une étude empirique qui fait le pari d'articuler trois méthodes : une méthode d'enquête quantitative par questionnaire, une méthode d'entretiens qualitatifs et une méthode participative.

La construction d'indicateurs de bien-être suppose, de notre point de vue, une démarche reposant sur des méthodes d'enquête plurielles et articulées susceptibles de rendre compte de la diversité des vécus et des représentations des habitants. Nous situons ces méthodes d'enquête dans la tradition pragmatique (Dewey, 2005 et 2010) autorisant la possibilité d'introduire une discussion scientifique et politique, à plusieurs voix, sur les critères d'amélioration de la vie des gens. Ce choix méthodologique est nourri par ailleurs par les débats sociologiques autour du dilemme « savoirs d'experts/savoirs profanes » (Latour, 2006 ; Barthe *et al.*, 2001) et autour de la réponse à la question « existe-t-il une forme "plus scientifique" de la connaissance, celle qui est, par exemple, quantifiée selon des indicateurs professionnellement établis ? » (Barbier, 2009). Cela revient à considérer qu'il y a plusieurs formes de savoirs ou sources de connaissance qui participent de la production d'une connaissance utile à l'action, tout en laissant ouverte la question qui consiste à se demander comment ces savoirs hybrides se combinent pour former une connaissance fiable.

Notre démarche expose les limites de la quantification (1) pour, ensuite, discuter des notions de capital social et de bien commun au fondement d'une théorie de l'action alternative indispensable à la mise en œuvre d'une telle démarche (2).

---

[4] Cette contribution s'appuie sur une étude empirique dirigée par Claudine Offredi, financée par la région Rhône-Alpes et la communauté d'agglomération Alpes-métropole et ayant pour objet « La construction d'indicateurs : territorialité et soutenabilité du bien-être » 2011-2014.

1. Genèse d'une posture d'observation locale « alternative » au service de l'action publique

Depuis 2002, sur fond de politiques locales dotées d'une plus grande latitude, les responsables de la politique de la ville souhaitaient « en finir avec le tableau noir des quartiers prioritaires » (Clot, 2010). Guidés par la volonté de révéler les ressources des territoires afin de renouveler le regard porté sur les modes d'action publique locale, les professionnels ont cherché à créer des indicateurs de richesse. Puis, au fil de leur construction et de l'élaboration d'une base de données, la posture d'observation du groupe a évolué en faveur de la construction d'indicateurs de bien-être, faisant ainsi explicitement écho aux travaux de la commission Stiglitz (2009).

Toutefois, l'élaboration de telles données s'avère semée d'embûches. L'expérimentation menée au niveau de la métropole grenobloise renvoie à un certain nombre de contraintes et de conditions liées à son opérationnalisation faisant des choix méthodologiques de vrais enjeux. Nous en rendrons compte en évoquant les limites des données existantes (1.1.) et les principaux enjeux méthodologiques liés à la mesure (1.2.).

1.1. Limites des données existantes

Le pouvoir informatif limité des données existantes s'explique en grande part du fait des modes de structuration de l'information locale.

Il semble tout d'abord nécessaire de pointer les difficultés liées à la collecte de données fiables, renouvelables, exploitables sur du long terme et issues de différents lieux de production (directions de l'administration régionale, collectivités locales, associations…), chacun ayant sa façon de créer de la donnée en fonction de ses besoins, son histoire, sa culture et ses cibles de population. Absence de données là où elle est censée être, refus de communication des données jugées sensibles, ou présence de données partielles et/ou existantes sous une forme non exploitable… telle est, souvent, la structure de la donnée locale censée nourrir l'observation locale.

Par ailleurs, l'absence de données pour renseigner de manière pertinente les dimensions essentielles de la « santé » du territoire grenoblois, telles que la participation des habitants informelle (entraide, bénévolat…), la nature et l'intensité des liens sociaux, ne permet pas d'atteindre l'objectif recherché. Il s'agit en effet de comprendre les ressorts individuels et collectifs des territoires composant la mosaïque métropolitaine.

Enfin, la plupart des données existantes sont formatées pour offrir des informations sur les systèmes d'offres. Or, de plus en plus, les politiques publiques

territoriales entendent l'urgence et la nécessité de bénéficier d'une information en continu mettant la focale sur les « besoins » et les aspirations des personnes. Les observations menées en termes de non-recours aux droits et aux services (l'observatoire grenoblois Odenore[5], Chauveaud et Warin, 2010) montrent les fréquents décalages entre l'offre publique et les aspirations des usagers. Partant de la question des « effets de quartier » sur le phénomène du non-recours aux droits sociaux, les chercheurs d'Odenore ont mis en évidence l'importance des collectifs comme lieux de socialité (de constitution de liens sociaux générateurs de reconnaissance sociale) permettant à des habitants de rompre (en partie) leur isolement et de participer au travers d'activités très diverses à des interactions sociales (suivant des modes de réciprocité variables) qui les rendent plus actifs vis-à-vis de leurs droits.

Se rajoute à ce dernier constat celui de l'épineuse question méthodologique du passage d'une information qualitative, individuelle et renseignant sur des problématiques émergentes et récurrentes liées au bien-être (capacité des individus à être acteurs de leur vie, effets produits par la participation des individus à des collectifs sur la reconnaissance sociale) à la constitution de chaînes de données renseignées de façon régulière, permettant le suivi des thématiques.

Dès lors, comme le signale Cassiers, il s'agit bien en matière de production de données quantifiées pour l'action de « changer de cap » ou de « dégripper la boussole » (Cassiers, 2009). La question est alors de savoir quelles sont les postures méthodologiques qui permettent à la fois de lier des pratiques scientifiques, des activités politiques qui s'en inspirent et la création de valeurs (Dewey, 2010).

1.2. Enjeux méthodologiques liés à la mesure

Le processus d'élaboration de nouvelles données d'observation susceptibles de renseigner les dynamiques sociales territoriales repose sur trois étapes : sa conception, son appropriation, sa légitimation et son usage. En matière de construction participative, ces étapes s'avèrent de vrais enjeux puisqu'il ne s'agit pas simplement de changer les outils de mesure mais aussi les postures et méthodes conditionnant leur construction et leur usage.

[5] Odenore : Observatoire du non-recours.

Conception de la mesure

Mesurer n'est pas la même chose que quantifier. En effet, comme le montre la sociologie de la quantification (Desrosières et Kott, 2005, p. 2), « l'emploi immodéré du mot *mesurer* induit en erreur, en laissant dans l'ombre les conventions de quantification ». Les chiffres sont des constructions, plus ou moins élaborées, remplissant diverses fonctions. Parmi ces fonctions, celle qui consiste à formuler à partir d'observations qualitatives et/ou quantitatives des critères pouvant être inclus dans des systèmes d'observation réguliers, est une opération délicate réclamant du temps[6] et la participation d'une pluralité d'acteurs. On perçoit dès lors combien les conclusions de Desrosières (2008), « quantifier c'est convenir pour mesurer », ou celles de Gadrey, (2006), « la quantification est une démarche, une production collective et pluraliste qui relève de conventions entre acteurs pour lesquelles il n'existe pas de consensus *a priori* », tout en renvoyant à la réalité des intérêts et représentations divergentes qui structurent le monde social, ne donnent pas pour autant la solution de leurs dépassements.

Aussi, la production de données nouvelles peut difficilement s'accommoder d'une procédure, c'est-à-dire de l'application d'un protocole prédéfini et standardisé. Dès lors, la reconnaissance du caractère construit et performatif du chiffre doit nous amener, dès la conception de la mesure, à mettre en place un processus collectif de construction de la donnée. Ce caractère – la performativité – qui est attribué au chiffre traduit l'impact du chiffre sur les représentations des acteurs et sur la formation des politiques publiques. S'appuyer sur la réflexivité des acteurs pour mettre à jour les conventions de mesure et en construire de nouvelle c'est parier sur le fait que dans le cadre des changements de gouvernance actuelle, les individus et les réseaux sociaux peuvent jouer un rôle actif dans la définition et l'atteinte des objectifs de l'action publique. Articulée à la théorie des « capabilities » de Sen, la réflexivité renvoie à l'observation empirique et théorique selon laquelle

> « les acteurs sociaux ne s'inscrivent jamais de manière totalement passive dans des cadres de rationalité préétablis mais qu'ils contribuent activement à la création de ces cadres dans le cours même de l'action qu'ils mènent » (Perret, 2010, p. 48).

On rejoint ici la posture pragmatique qu'il nous paraît utile de tenir en matière de construction d'indicateurs : « La question de la méthode avec laquelle élaborer les matériaux du social se trouve au cœur du politique ; l'art de former des intérêts (...) et de gouverner en dépend » (Zask, 2001 *in* Dewey 2010, p. 42). Les modes d'appropriation de la mesure constituent l'une des expressions de cet art qui constitue un des enjeux méthodologiques liés à la mesure.

---

[6] Cf. le délai pour que les nouveaux indicateurs acquièrent une légitimité suffisante.

Les modes d'appropriation de la mesure

Une démarche de construction d'indicateurs susceptible d'être utile à l'action publique suppose, de notre point de vue, une participation du citoyen. Comme le rappellent Caillé, Gadrey, Méda ou Viveret en matière de construction d'indicateurs alternatifs, les débats citoyens doivent prendre le relais d'experts même s'il « n'existe pas de lieu de certitude » (Caillé, 2011, p. 159). Renault, coordonnateur du projet Indicateurs sociétaux de bien-être territorialisés à Rennes, explique comment la création de nouveaux espaces publics de discussion s'inscrit « dans la logique d'un changement de nature des activités de valorisation sociale » (Renault, 2011, p. 168), et suppose le recours à une « approche transactionnelle de la construction d'indicateurs qui s'enracine dans les travaux de Dewey et Bentley (1973, 1949) » (Renault, 2011, p. 169). Cette posture élaborant le cadre méthodologique qui sous-tend la construction d'indicateurs participatifs de bien-être nous paraît centrale : elle lie la démarche d'élaboration des indicateurs à la nécessité d'un outil cognitif au sens où la construction des indicateurs est inséparable des opinions et des représentations des publics sur la nature et la finalité des politiques publiques.

Légitimité et usage de la mesure

La littérature pointe des usages très divers de la quantification dans le cadre des politiques publiques. L'évolution de leurs modes de gouvernance, en lien avec l'économie et les formes de quantification et de modélisation, a fait « apparaître une rétroaction de la quantification sur les comportements des acteurs, on s'éloigne de l'épistémologie réaliste qui sous-tend la métrologie de la statistique publique » (Desrosières, 2010, p. 4).

Aussi, dans le cadre de l'élaboration d'indicateurs, il importe d'appréhender les conditions d'usage du chiffre susceptibles d'entraîner une transformation des politiques locales. Il s'agira alors d'analyser des éléments de spécification (contextes/systèmes d'acteurs/systèmes statistiques) des modes de mise en œuvre des indicateurs produits, afin de comprendre comment ces derniers rencontrent, complètent, contredisent et interagissent avec les objectifs des politiques publiques.

Ainsi, ces étapes visent à poser un cadre méthodologique minimal nécessaire au processus de création participative d'indicateurs. Ce cadre doit être complété par un ensemble de considérations intellectuelles, à la croisée des champs philosophique, politique et éthique, pour aider à la définition des objets de la mesure. Parmi ces réflexions, deux notions emblématiques occupent le devant de la scène scientifique depuis quelques années : le « capital social » et le « bien commun ». En quoi ces notions sont-elles opératoires pour étudier les dynamiques territoriales à l'œuvre sur le territoire et participer à une théorie de l'action alternative ?

2. Apports du capital social pour appréhender et mesurer les dynamiques territoriales

La notion de capital social et sa mesure ne sont pas stabilisées. Depuis les travaux précurseurs de Bourdieu (1980), de Coleman (1988) et de Putnam (1995), la littérature s'est développée et les instances internationales – Banque mondiale et OCDE – se sont également emparées de la notion. Les apports du capital social sont indéniables permettant à l'analyse économique de réintégrer la dimension sociale et notamment la question du développement. Mais, la polysémie de la notion de capital social et la diversité des conceptions – acception plutôt individualiste de Bourdieu, celle plus large de Putnam qui prend en compte les externalités positives mais aussi négatives (contrairement à Coleman) – la rendent difficile à cerner.

Or, notre posture nous conduit à aller au-delà de l'approche économiciste du bien-être et vers une définition partagée de « ce qui compte ». Cela nous oblige à dépasser l'approche réductionniste du capital social (2.1.) pour adopter une définition de cette notion pensée en étroite imbrication avec la définition du bien commun (2.2.).

2.1. Les relations comptent mais comment les aborder ?

Pour Putnam et Feldstein (2003, p. 2), "social capital refers to social networks, norms of reciprocity, mutual assistance, and trustworthiness. The central insight of this approach is that social networks have real values both for the people in those networks as well as for bystanders". Cette approche, comme le note Perret (2003, p. 30), se place à un niveau collectif qui assimile le capital social à un bien public, contrairement à la conception de Bourdieu plus axée sur une définition du capital social en termes de bien privé. En considérant le capital social comme un bien public[7], Putnam s'inscrit dans la filiation de Coleman (1988) qui considère que « ceux qui en bénéficient n'en ont pas la propriété ; ce qui en fait un bien public, attribut de la structure mais pas des individus » (Ponthieux, 2004, p. 4-5). Le capital social est dès lors une externalité et non un produit, il a un caractère intangible, non divisible et inaliénable. Cette externalité peut être positive ou négative, mais c'est bien souvent sur l'influence bénéfique du capital social sur laquelle se focalise l'attention des auteurs que sur ses méfaits. Ainsi, l'idée de base du concept de capital social paraît simple de prime abord : « la participation à des groupes peut avoir des effets bénéfiques pour les individus et pour la collectivité » (Ponthieux, 2004, p. 4). Les mêmes notions y sont associées de manière récurrente : réseaux,

[7] Cela renvoie aux caractéristiques de « non-rivalité » et « non-exclusivité ».

normes de réciprocité, confiance et valeurs partagés. Mais bien que la terminologie employée par les auteurs soit identique, ces notions sont en fait bien souvent employées dans des sens très différents et ne sont pas combinées entre elles de la même manière.

Perspectives individuelles et collectives sont souvent mêlées, alors même que le sens à donner au capital social dans les deux cas diffère : à travers une approche individualiste, il est un « actif privé générant des effets en termes d'utilité » alors que dans une visée collective, c'est un « actif collectif dont les effets sont au moins partiellement externes » (Ballet et Guillond, 2003, p. 9). Ce passage du privatif au collectif tend sans doute à accentuer le flou de la notion car « si on peut parler, métaphoriquement d'un « stock » de relations personnelles (symboliquement représentable par un carnet d'adresses), on imagine beaucoup plus difficilement ce qu'est un « stock » de confiance ou de normes sociales » (Jacquemain, 2006, p. 8). Sans doute, est-ce pour cela qu'il faut tâcher de se détourner d'une approche en termes de stock et rompre avec la trop forte analogie faite entre capital social et les autres types de capitaux (Caillé, 2006).

Or, pour y voir plus clair sur les potentialités que recouvrent cette notion de capital social et donc sa mesure, faut-il se rappeler les raisons qui, initialement, ont poussé des auteurs tels que Bourdieu ou Putnam à parler de capital social ? Comme le dit Field (2003, p. 2, cité dans Jacquemain, 2006, p. 7) : « La théorie du capital social est, en son centre, parfaitement simple ; sa thèse centrale peut être résumée en deux mots : [les] relations comptent. »

Ce constat est à la base du projet grenoblois de construction d'indicateurs. Mais cette thèse peut être interprétée de plusieurs manières : on peut considérer que les relations comptent car elles favorisent par exemple l'accès à certains revenus et parce qu'elles participent au développement économique, mais aussi, qu'elles comptent pour elles-mêmes c'est-à-dire qu'elles ont une valeur intrinsèque pour les personnes au-delà de leurs apports bénéfiques sur le bon fonctionnement économique. Dans le second cas, on se place dans une perspective incompatible avec certaines postures de l'utilitarisme économique en excluant de considérer le capital social comme un capital de même nature que le capital physique et pouvant être conçu comme une simple composante de celui-ci[8].

[8] Notre refus vis-à-vis de l'utilitarisme économique porte précisément sur l'adoption d'une approche « réductionniste » du capital social, qui ne se réduit pas toujours mais parfois peut se confondre avec un économicisme.

Au final, la seconde approche nourrit notre démarche de construction d'indicateurs alternatifs. Elle vise à changer notre regard en l'élargissant pour comprendre comment plusieurs motifs de l'action humaine cohabitent, s'impactent les uns les autres et génèrent de la richesse valorisée ou valorisable, ou non, économiquement. Ainsi, dans cette perspective non économiciste, nous faisons nôtre la définition du capital social proposée par Caillé (2006, p. 14) :

> « Le capital social d'un acteur, individuel ou collectif, d'une institution, d'un pays, etc., c'est l'ensemble de ce qui, dans leurs actions et dans leurs représentations, donne la priorité hiérarchique aux considérations extra ou anti-utilitaristes sur les considérations d'intérêt immédiat. »

Dès lors, aborder le capital social à travers la mesure suppose de partir de la caractérisation individuelle du capital social des acteurs dans leurs rapports aux autres. Cela nous a conduites à mobiliser deux types d'enquêtes (méthode quantitative par questionnaire et méthode qualitative par entretiens) relayées par une méthodologie participative. Ce croisement de savoirs hybrides articulant trois méthodes de construction de la connaissance a pour objectif d'élaborer une connaissance partagée sur comment les acteurs envisagent, sur un territoire urbain, de traduire leur bien-être, autrement dit de traduire les socles de la confiance et de la réciprocité participant au « bien commun ».

Cette posture, mobilisant la notion de capital social dans une perspective non économiciste, nous amène à ancrer la notion dans une réflexion sur le bien commun, dans la lignée des travaux d'auteurs comme Perret (2003) ou Flahault (2011).

2.2. Penser la mesure du capital social dans la perspective du bien commun

Face au constat de la fragmentation de l'espace commun et de ses méfaits, Perret réhabilite une approche de la société conçue en tant que « monde commun » permettant de réintégrer fortement « la totalité préexistante ». Cette posture s'inscrit en opposition avec l'utilitarisme et le connectivisme et rejoint une filiation anthropologique selon laquelle la coexistence précède l'existence personnelle de chacun de nous, selon laquelle le « sentiment d'exister des individus est tributaire des formes sociales et culturelles de coexistence » (Flahault, 2011[9].) Perret,

[9] Hannah Arendt dans la *Condition de l'homme moderne* (1958) rappelle que le latin employait comme synonyme de « vivre » l'expression « être parmi les hommes », *inter homines esse*. Par ailleurs, les travaux d'Ostrom (2009) (cités par Flahault, 2011) rejoignent, en la prolongeant, cette filiation théorique en rappelant la nécessité de veiller aux biens communs.

rejoignant le constat de cette « interdépendance constitutive », montre que les individus sont dès le départ « encastrés » dans un monde qui leur préexiste :

> « Ce n'est pas une collectivité d'individus rassemblés par leurs besoins et leurs aptitudes complémentaires, mais un monde dans lequel chacun est plongé dès la naissance et qui constitue durant toute son existence l'horizon de sens de ses actions. » (Perret, 2003, p. 10-11)

Dans cette réflexion, la notion de capital social est utilisée pour analyser l'évolution institutionnelle du lien social. Il montre que bien qu'il y ait un étiolement du lien social institutionnalisé, pour des formes plus informelles, plus transitoires, certaines institutions se sont trouvées renforcées par ce changement de configuration des liens sociaux, notamment le marché et les systèmes techniques.

Dès lors, le concept de capital social et sa mesure apparaissent intéressants pour étudier les voies de refondation d'un monde commun, car il permet de témoigner à la fois de la reconfiguration à l'œuvre des liens sociaux et de la fragilité des formes de socialité contemporaines. La compréhension des sociabilités à l'œuvre constitue l'une des portes d'entrée pour capter la dynamique des territoires, les disjonctions entre certaines politiques publiques et les représentations que les publics ont du bien commun. De ce point de vue, le croisement entre ces représentations et la réalité objectivée des différences d'accès aux institutions sociales et des inégalités sociales de situations est essentielle et justifie l'élaboration d'une démarche de quantification.

En conséquence, l'état du capital social des populations apparaît comme un préalable pour penser la (re)définition collective d'un bien commun sur les territoires, dont on comprend que son mode de définition est étroitement corrélé à la mise en lumière des rapports sociaux inégalitaires. Dans cette perspective, le capital social peut-être ainsi conçu à la suite de Daly et Farley (2004) et de Meadows (1998) comme une finalité intermédiaire, contribuant à la conversion des finalités intermédiaires (santé, éducation...) en finalités ultimes individuelles (bien-être, accomplissement) ou collectives (bien commun). Cela revient finalement à fonder une théorie de l'action publique permettant de lier une pluralité de finalités et de motifs d'actions.

Conclusion

Dépasser les limites de l'utilitarisme pour fonder une théorie de l'action publique pertinente

La construction d'indicateurs utiles à l'action publique implique la mise en place d'une démarche collective et participative alors à même de fonder une théorie de l'action publique pertinente. Or, cela suppose de rejeter les pratiques en termes de mesure de l'utilitarisme économique et de l'économie du bonheur pour faire émerger une posture méthodologique et théorique reposant sur une démarche pragmatique retenue dans le projet IBest Grenoblois.

In fine, cette démarche pragmatique, en phase avec notre posture constructiviste, questionne notre réflexion collective : l'articulation des méthodes est-elle une garantie pour rendre compte de la diversité des vécus des populations sur un territoire ? L'articulation des savoirs profanes/savoirs d'expert constitue-t-elle une garantie d'une construction de la connaissance scientifique ? Y a-t-il automaticité entre la construction de la connaissance scientifique et l'action ? Quelles sont les valeurs véhiculées par le choix des méthodes ? Comment rendre opérationnelles et reproductibles de telles démarches d'observation à même de déboucher sur des indicateurs utiles à l'action publique ?

Bibliographie

Barbier J.-C. (2009), « La construction (de) et l'accès (à) la connaissance dans le cadre de l'approche des "responsabilités partagées" pour la cohésion sociale du Conseil de l'Europe », *Workshop*, 23 novembre 2011.

Ballet J. et Roland G. (2003), *Regards croisés sur le capital social*, Paris, L'Harmattan.

Barthe Y., Callon M. et Lascoumes P. (2001), *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Le Seuil.

Bourdieu P. (1980), « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 31.

Caillé A. (2006), « Préface », *in* Bévort A. et Lallement M. (dir.), *Le Capital social : performance, équité et réciprocité*, Paris, La Découverte.

Caillé A. (2010), « Les indicateurs de richesse alternatifs, une fausse bonne idée ? Réflexions sur les incertitudes de la gestion par le chiffre », *Revue du MAUSS permanente*, 25 octobre 2010 [en ligne], http://www.journaldumauss.net/spip.php?article720.

Cassiers I. (2009), « Pour changer de cap, dégrippons la boussole », *La Revue nouvelle*, n° 3, http://www.revuenouvelle.be/rvn_abstract.php3?id_article=1444.

Cassiers I. *et al.* (2011), *Redéfinir la prospérité. Jalons pour un débat public*, La Tour-d'Aigues, Éditions de l'Aube.

Chauveaud C. et Warin P. (2010), « Associations de quartier et production de citoyennetés sociale et politique », Odenore, *Working Paper*, n° 4.

Clot H. (2010), « Mesurer la richesse des territoires, une démarche d'observation sociale de l'agglomération grenobloise », *in* Offredi C. et Ravoux R. (dir.), *La Notion d'utilité sociale au défi de son identité dans l'évaluation des politiques publiques*, Paris, L'Harmattan, p. 153-174.

Coleman J. (1988), "Social capital in the creation of human capital", *The American Journal of Sociology*, vol. 94, p. S95-S120.

Daly H.E. et Farley J. (2004), *Ecological Economics: Principles and Applications*, 2e éd., Washington DC, Island Press, 2010.

Desrosières A. (2008), *L'Argument statistique*, Paris, Presses des Écoles des mines, 2 vol.

Desrosières A. et Kott S. (2005), « Quantifier », *Genèses*, 2005/1, n° 58, p. 2-3.

Dewey J. (2010), *Le Public et ses problèmes*, Paris, Gallimard.

Feldstein M.L. et Putnam D.R. (2003), *Better Together: Restoring the American Community*, New York, Simon & Schuster.

Flahault F. (2011), *Où est passé le bien commun ?*, Paris, Mille et Une Nuits.

Gadrey J. et Jany-Catrice F. (2007), *Les Nouveaux Indicateurs de richesse*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

Jackson T. (2010), *Prospérité sans croissance*, Bruxelles, De Boeck/Etopia.

Jacquemain M. (2006), « Le capital social : une introduction », *in* Houard J. et Jacquemain M. (éd.), *Capital social et dynamique régionale*, Bruxelles, De Boeck, p. 5-40.

Lascoumes P. et Le Galès P. (2004), *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po.

Latour B. (2001), *Agir dans un monde incertain, essai sur la démocratie technique*, Paris, Le Seuil.

Latour B. (2006), *Changer de société, refaire la sociologie*, Paris, La Découverte.

Le Roy A. et Offredi C. (2011), « La quantification au service de l'observation sociale locale : à quelles conditions ? », *Revue française de socio-économique*, n° 7, premier trimestre.

Le Roy A. et Ottaviani F. (2011), « Développer de nouveaux indicateurs de richesse afin de repenser l'attractivité territoriale ? », colloque Territoires, emploi et politiques publiques, Metz, 23-24 juin.

Le Roy A. et Ottaviani F. (2012), « Mesurer pour révéler les dynamiques territoriales », Colloque GEMDEV – Mesure du développement, Paris, 1er-3 février.

Meadows D. (1998), *Indicators and Information Systems for Sustainable Development – A Report to the Balaton Group*, Hartland, VT, The Sustainable Institute.

Méda D. (1999), *Qu'est-ce que la richesse ?*, Paris, Aubier ; rééd. Champs-Flammarion, 2000.

Offredi C. et Ravoux R. (dir.) (2010), *La Notion d'utilité sociale au défi de son identité dans l'évaluation des politiques publiques*, Paris, L'Harmattan.

Ottaviani F. (2010), *Portée et limites de la constitution d'indicateurs à l'échelle infracommunale*, Mémoire de master 2 EIG spécialité politiques économiques et sociales.

Perret B. (2003), *De la société comme monde commun*, Paris, Desclée de Brouwer.

Perret B. (2010), « Utilité sociale et nouvelle conception de la gouvernance », *in* Offredi C. et Ravoux R. (dir.), *La Notion d'utilité sociale au défi de son identité dans l'évaluation des politiques publiques*, Paris, L'Harmattan, p. 45-50.

Ponthieux S. (2004), « Le concept de capital social, analyse critique », Contribution au 10e colloque de l'ACN, Paris, 21-23 janvier.

Putnam R.D. (1995), "Bowling alone: America's declining social capital", *Journal of Democracy*, vol. 6, n° 1, p. 65-78.

Renault M. (2011), « Élaborer ensemble des outils pour construire une société plus conviviale. D'une expérience de terrain à une réflexion théorique », *in* Caillé A. *et al.*, *De la convivialité – Dialogues sur la société conviviable à venir*, Paris, La Découverte, p. 167-187.

Stiglitz E. *et al.* (2009), *La Mesure des performances économiques et du progrès social*, Paris, Commission sur la mesure de la performance économique et du progrès social.

Viveret P. (2002), *Reconsidérer la richesse*, Rapport au secrétaire d'État à l'Économie solidaire.

Les mutations dans le secteur de la santé

Transplantations d'organes et mondialisation : quelles problématiques ?

Cléa SAMBUC[1]

Résumé

L'objectif de cet article est de mettre en évidence les changements induits dans les discussions autour des transferts d'organes lorsque la perspective adoptée est celle d'un contexte mondialisé. Nous montrerons qu'à chacune des phases du processus d'organisation des transplantations – la production, la circulation et la répartition –, la mondialisation soulève des difficultés ou apporte des éléments de réponse qui méritent d'être pris en compte dans les analyses économiques des transplantations.

Abstract

The objective of this article is to bring to light the changes inferred in the discussions around the transfers of organs when a globalized context perspective is adopted. We show that in each of the phases of the process of organization of the transplantations – the production, the circulation and the distribution –, the globalization raises difficulties or brings elements of answer which are to be taken into account in the economic analyses of the transplantations.

[1] Docteur ès sciences économiques, GREQAM, université Aix-Marseille.

Introduction

Le processus d'organisation des transplantations peut être décomposé en trois phases : la production (1), la circulation (2) et, enfin, la répartition de l'organe (3). Envisager ce processus selon ces trois étapes distinctes permet d'aborder séquentiellement les conséquences des arbitrages sur l'ensemble des acteurs de la greffe. En effet, à chacune de ces phases du processus, des acteurs et des contraintes influençant le niveau de l'offre et de la demande apparaissent. Les règles d'organisation ont une influence sur les comportements et elles sont modifiables (Sambuc, 2010). Comment la mondialisation est-elle prise en compte ? Les règles et l'organisation des soins diffèrent d'un pays à l'autre et selon le degré d'ouverture des frontières considérées. Les règles de prélèvement et d'accès aux greffons ne sont pas les mêmes d'un pays à l'autre et le trafic d'organes est plus florissant dans certaines régions du monde. La mondialisation, en facilitant la circulation des personnes et des biens, soulève des problématiques spécifiques lorsqu'il s'agit d'organiser la gestion de biens de santé, *a fortiori* lorsque ces derniers sont vitaux et d'origine humaine. Dans un tel cas, la tension entre l'éthique et l'économique ne peut être ignorée. Quelle est la place de la mondialisation dans les débats autour des transplantations d'organes ?

L'objectif de cet article est de mettre en évidence les débats suscités par l'organisation des greffes d'organes dans un contexte mondialisé. Pour ce faire, nous nous appuierons sur la littérature économique et éthique traitant de manière implicite ou explicite des conséquences de la mondialisation sur l'organisation des prélèvements et de la répartition des organes. La prise en compte du contexte dans lequel interviennent les transferts d'organes enrichit les discussions. Nous montrerons, en effet, qu'à chacune des phases du processus d'organisation des transplantations, la mondialisation soulève des problématiques spécifiques qui ont un impact sur les analyses économiques. Cette démarche permet de faire un état des lieux des questions relatives à l'organisation des greffes dans un contexte mondialisé.

1. Mondialisation et production des organes

Une transplantation ne peut être envisagée que dans la mesure où des prélèvements sont effectués. Les prélèvements permettent la mise à disposition d'organes transplantables, ils influencent le niveau de l'offre. En ce sens, les prélèvements peuvent être associés à une étape de production. Le terme « production » est pris ici dans un sens plus large que celui de « processus industriel » qui lui est parfois attribué, il recouvre l'ensemble des problèmes posés par l'organisation du prélèvement. Par voie de conséquence, l'organisation de la production prend en considération les enjeux éthiques soulevés par l'une des spécificités des organes : leur origine humaine. Cette phase, la plus étudiée par les économistes, s'intéresse aux différentes motivations des personnes potentiellement prélevables et de leurs proches. La mondialisation y occupe une place importante à deux niveaux : d'une part dans les débats théoriques concernant la justification d'un marché des organes (1.1) et, d'autre part, pour expliquer certaines des difficultés organisationnelles (1.2).

1.1. Mondialisation et marché des organes

La plupart des analyses économiques des transplantations se sont en effet intéressées aux solutions pouvant permettre d'augmenter le nombre d'organes disponibles. Dans cette perspective, des propositions, notamment liées à l'introduction des prix, ont été faites (Barnett et Kaserman, 2000 ; Becker et Elias, 2007). Si des solutions de ce type ont été discutées au regard d'arguments économiques (Roth, 2007 ; Sambuc, 2012), elles sont le plus souvent débattues du point de vue éthique. Dans le cadre de ces débats éthiques, les problématiques liées à la mondialisation et à ses inégalités occupent une place importante.

Zutlevics (2001), par exemple, considère que le marché conduit à l'exploitation des pauvres et dégrade leur situation initiale. La vente d'organes renforce la vulnérabilité sociale des vendeurs, mais pourrait également conduire à des dérives sociales au regard de la mondialisation. Pour lui, les pays riches en viendraient certainement à exploiter les nations pauvres. Les pays riches, incités à préserver la vulnérabilité des pays pauvres devenus « réserves d'organes », pourraient diminuer leurs aides financières, ce qui entraînerait une augmentation des inégalités. Pour Taylor (2002), au contraire, le marché des organes pourrait permettre d'augmenter l'autonomie des individus ne recevant pas d'aide suffisante de la part de leur gouvernement. Pour lui, l'analyse de Zutlevics permet seulement de montrer que la solution optimale est d'aider les pauvres plutôt que de les autoriser à vendre leurs

organes. Mais la vente d'organes est un *second best* au niveau individuel. *In fine*, Taylor défend l'idée que le marché des organes n'aurait aucune raison d'induire une diminution des aides sociales et qu'en outre, un tel marché pourrait contribuer à une augmentation du bien-être dans les pays les plus pauvres. Pour Riviera-López (2006), défendre le marché des organes en arguant que ce dernier permet à chacun d'avoir la possibilité de choix futurs moins contraints est totalement illégitime. Il est impossible de justifier la vente d'organes comme s'il s'agissait d'un programme de lutte contre la pauvreté.

Ce débat met en évidence qu'un marché des organes serait, dans une société inégalitaire, nécessairement inéquitable : l'accès aux soins ne serait pas garanti selon les besoins. Ce qui pour certains est inacceptable et permet d'argumenter contre la mise en place d'un marché des organes. Pourtant, le fait que la vente d'organes soit toujours plus florissante dans les pays les plus pauvres est également utilisé comme un argument en faveur de la mise en place du marché. Le trafic au niveau mondial des organes n'a pu être enrayé. Or la quasi-totalité des personnes qui ont vendu un rein sur le marché noir regrettent leur décision : toutes estiment avoir été mal informées des conséquences de leur acte (Goyal, Mehta, Schneiderman et Sehgal, 2002 ; Berthillier, 2003).

Les transplanteurs, notamment américains, témoins de l'importance grandissante du marché noir entre les pays, adoptent une approche pragmatique pour défendre éthiquement la mise en place d'un marché des organes. Ils confrontent les arguments développés pour ou contre le marché des organes aux réalités du domaine de la transplantation d'organes. Les articles de Friedman et Friedman (2006) et de Matas (2004) ainsi que l'ouvrage de Taylor (2005) s'appuient notamment sur les arguments éthiques développés pour et contre le marché des organes. Ces auteurs défendent tous l'introduction des prix dans les transferts d'organes dans un cadre marchand plus ou moins encadré. Un tel marché permettrait d'éviter à des patients de recourir à des transplantations réalisées dans des conditions risquées et sans soins postopératoires adaptés. Parallèlement, le fait de pouvoir vendre un organe tout en bénéficiant d'une protection juridique et d'un prix correct devrait limiter l'intérêt du trafic parallèle. Dans le cadre du trafic d'organes, les vendeurs ne reçoivent qu'une très faible part de la somme versée par l'acheteur et peuvent ne pas recevoir les soins et le suivi nécessaires.

Ainsi, que ce soit pour s'opposer ou, au contraire, pour défendre le marché des organes, la question de la mondialisation occupe une place centrale, la problématique étant la suivante : dans un monde inégalitaire où les organes peuvent circuler, comment garantir la meilleure protection des personnes ? Le caractère équitable de l'introduction des prix est ainsi questionné. En outre, la possibilité d'échanges marchands au niveau mondial a des conséquences économiques qui ne sont pas suffisamment discutées dans les analyses économiques des transplantations.

1.2. Mondialisation et difficultés pratiques

Sans aller jusqu'au débat théorique suscité par la mise en place d'un marché des organes, la mondialisation pose des questions pratiques dans le cadre légal français actuel. Concernant les dons *post mortem*, les règles de prélèvement diffèrent d'un pays à l'autre. Les principes directeurs de l'Organisation mondiale de la santé reconnaissent l'existence de deux systèmes : le consentement présumé et le consentement explicite. La question peut se poser de savoir comment aborder la question du don d'organes lorsqu'une personne décède dans un autre pays que le sien et quelle règle appliquer alors. De façon plus générale, l'organisation de la prise en charge des donneurs vivants est rendue plus difficile dès lors que donneurs et receveurs n'habitent pas le même pays.

L'indemnisation du donneur et l'assurance qu'il bénéficiera d'un suivi médical sont perçues comme une exigence éthique. Ces éléments sont d'ailleurs mentionnés dans la loi bioéthique du 7 juillet 2011. En France, l'enquête menée par Gateau (2009) montre que de nombreux donneurs vivants de foie ont subi des pertes financières importantes qui n'ont pas été compensées. Le même constat a été dressé au États-Unis : Matas (2004) souligne qu'une grande partie des donneurs vivants potentiels de rein sont découragés par les implications financières négatives que représenterait ce geste. Le suivi à long terme pose également des difficultés. Les donneurs peuvent déménager et être perdus de vue. En France, ces difficultés sont exacerbées lorsque le donneur ne vit pas sur le territoire et n'est pas soumis au régime d'assurance français. Les migrations d'un pays à l'autre et la dispersion des familles sont très fréquentes. Les dons de vivants interpays ne doivent pas être considérés comme une situation exceptionnelle. La circulation des personnes impose de questionner l'organisation de la prise en charge des donneurs étrangers. Comment leur garantir une indemnisation complète des frais engagés pour le don et s'assurer qu'ils puissent bénéficier d'un suivi médical adapté après leur don ?

2. Mondialisation et circulation des organes

Les prélèvements ont pour but d'améliorer la santé des malades qui recevront un organe. Donneur et receveur forment le couple clé. Toutefois, les offres et les demandes s'expriment par l'intermédiaire du personnel médical. Le besoin médical, le degré d'urgence, les morts encéphaliques et les candidatures potentielles de vivants sont évalués à partir d'un diagnostic médical. Aucun transfert direct entre un offreur et un demandeur d'organes n'est envisageable. Le recours à un intermédiaire

médical s'impose pour prélever, transférer et réimplanter l'organe. La technicité et la logistique requises ont tendance à multiplier les intermédiaires entre l'offre et la demande d'organes. La phase de circulation conduit à s'interroger sur l'organisation du transfert à proprement parler. Son analyse a pour but de rendre compte de l'impact des incitations positives ou négatives sur les motivations du personnel médical. À ce titre, les comparaisons internationales peuvent être utiles pour enrichir les discussions.

Si l'organisation des prélèvements déchaîne les passions, de plus en plus d'études montrent l'intérêt d'analyser les modalités organisationnelles de la circulation des organes. Tous ceux qui se sont penchés sur la question sont unanimes : l'organisation du transfert a un impact déterminant sur le taux de prélèvement. Thorne (2006) rappelle que le problème de l'exhortation dans le don d'organes est double. S'il est nécessaire d'exhorter les familles de donneurs décédés potentiels en faisant preuve d'empathie face à leur douleur, il faut exhorter les intermédiaires à la même empathie vis-à-vis des donneurs potentiels. Rodríguez-Arias (2007) indique d'ailleurs que Matesanz, le directeur de l'ONT (Organización nacional de trasplantes), pense que l'obtention du consentement familial dépend bien plus de l'intervieweur que de l'interviewé.

Trois modalités organisationnelles distinguent l'Espagne de la France et peuvent s'interpréter comme des tentatives d'influer sur le niveau d'effort des équipes médicales : (1) la rémunération des coordinateurs, (2) leur statut professionnel et (3) le programme d'éducation mis en place à l'échelle nationale.

En Espagne, une partie du salaire de nombreux coordinateurs, réanimateurs, anesthésistes, infirmières et chirurgiens est fonction de l'activité réalisée. Selon les régions, jusqu'à 70 % du total du revenu d'un coordinateur peut dépendre de son activité. Ce système de rémunération constitue probablement un attrait important pour favoriser le recensement des donneurs. Pour Rodríguez-Arias (2007), cette politique incitative sauve des vies. Par ailleurs, Matesanz, directeur de l'ONT, précise que ce système de rémunération à l'activité n'est pas coûteux. La dotation destinée à payer les professionnels s'élève à moins de 5 millions d'euros. Elle ne représente pas plus de 3,7 % du coût total annuel des transplantations en Espagne. Or, les sommes économisées grâce à la transplantation rénale par rapport à la dialyse sont deux fois plus importantes que le coût annuel de l'ensemble des frais de coordination tous organes confondus : rein, foie, cœur, poumon, intestin et pancréas. Les sommes supplémentaires qui doivent être déboursées pour rémunérer le personnel à l'activité sont donc largement compensées par la baisse des coûts du traitement de l'insuffisance rénale induite par l'augmentation du nombre de greffes. Limiter le temps de travail des médecins coordinateurs sans réduire leur salaire permet de mieux prendre en considération la charge émotionnelle qu'ils subissent en acceptant la charge de coordinateur.

Howard (2007) estime qu'introduire des modalités financières permettant aux hôpitaux ou à leur personnel de retirer un profit de la greffe risque d'entraîner une baisse du taux de consentement. S'il semble que le processus de rémunération des professionnels soit l'un des facteurs de réussite du système espagnol, il convient de prendre en compte l'importance accordée à l'éthique médicale et aux différentes motivations des professionnels de santé. Insister sur la seule motivation extrinsèque peut créer un effet d'éviction des motivations intrinsèques [2](Da Silva, 2012).

Outre le mode de financement des coordinateurs, l'Espagne et la France se différencient sur le choix du statut professionnel de ces coordinateurs. En France, la majeure partie des coordinateurs sont des infirmières alors qu'en Espagne, ce sont des médecins. Pour Matesanz, directeur de l'ONT, se confronter aux familles et aux autres services n'est pas évident et rien n'encourage le choix de devenir coordinateur. Il est donc préférable d'éviter de donner cette charge à un membre du personnel hospitalier hiérarchiquement inférieur (infirmière ou interne). « Pour peu que l'on connaisse un hôpital, on sait que seul un médecin qui domine le sujet et la situation peut affronter ce genre de discussion. C'est à cela que se réduit la cause principale du désastre des systèmes de don d'organes dans les pays du centre et du nord de l'Europe, même si beaucoup d'entre eux ne le reconnaîtront jamais. » (Citation de Matesanz, reprise par Rodriguez-Arias, 2007). Cet élément, associé au fait qu'un programme d'éducation massif a été mis en place en Espagne, éclaire les sentiments qui ont pu être exprimés par des équipes de coordinatrices françaises. En effet, Schwach (2000) a mené une enquête qui a révélé que l'équipe est soumise à ce qu'il nomme le « complexe du vautour ». Ce complexe tient principalement à la confrontation entre la motivation personnelle de l'équipe – participer à une mission dont l'objectif est de sauver des vies – et le fait de paraître attendre la mort. Des conflits entre les différents services sont également mis en évidence dans les entretiens. Miranda *et al*. (2003) insistent sur la corrélation entre l'éducation du personnel et l'augmentation du taux de prélèvement en Espagne. Les coordinateurs sont perçus plus positivement par les autres membres du personnel médical et cela permet d'amoindrir leur sentiment de participer à une tâche ingrate. De plus, ils sont préparés et formés à engager la conversation avec les familles. Le fait qu'un médecin puisse intervenir en tant que coordinateur et la sensibilisation de l'ensemble du personnel médical facilitent le fonctionnement du système de transplantation et le travail de chacun des intervenants.

Quelles sont les motivations en jeu dans le cadre des prélèvements ? La rémunération à l'activité est interdite en France : cela a-t-il un impact négatif sur les taux de prélèvement ou, au contraire, les prélèvements sont-ils ainsi favorisés ? La

---

[2] Dans un tel cas, il est possible que la motivation intrinsèque soit évincée par la motivation extrinsèque. Selon l'importance relative de ces deux types de motivation, l'action d'incitation peut ne pas avoir d'effet ou entraîner l'effet inverse de celui recherché. On parle d'effet d'éviction des MI par les ME (ou « crowding out effect » ; COE).

sensibilisation offerte au personnel médical impliqué indirectement dans le processus de prélèvement est-elle suffisante ? La constitution des équipes de coordinateurs est-elle satisfaisante ? Dans le cadre de l'organisation de la circulation des organes, les comparaisons interpays contribuent à la diffusion de certaines pratiques et apportent des éclairages pour comprendre comment améliorer l'exhortation du personnel médical impliqué dans le prélèvement.

3. Mondialisation et répartition des organes

Du point de vue de la répartition des organes, la mondialisation soulève des problématiques de deux types. Les premières questionnent le niveau (national ou supranational) auquel doit s'opérer la répartition des organes au regard de la justice sociale. Les secondes mettent en évidence les problèmes que posent les inégalités en matière d'accès à la greffe pour les États.

3.1. Justice sociale et répartition des organes

Depuis que la transplantation est sortie du cadre expérimental, de nombreuses organisations ont vu le jour. Elles sont le plus souvent nationales : Agence de la biomédecine (ABM) en France, United Network for Organ Sharing (UNOS) aux États-Unis, United Kingdom Transplant Service (UKT) au Royaume-Uni, ONT en Espagne, Lusiotransplant au Portugal, par exemple. Il existe également des organismes supranationaux, comme Scandiatransplant dans les pays nordiques ou Eurotransplant. Eurotransplant coordonne les échanges d'organes dans une zone de 118 millions d'habitants. Constitué en 1967, ce réseau incluait initialement les Pays-Bas, la Belgique, l'Autriche et une partie de l'Allemagne de l'Ouest. Il s'est ensuite étendu à l'Allemagne de l'Est, au Luxembourg et à la Slovénie.

Des transferts horizontaux peuvent avoir lieu entre les agences nationales telles que, par exemple, l'ABM, l'ONT et l'UKT. Les transferts internationaux sont rares : « En 2008, le nombre d'organes échangés entre la France et ses voisins européens est resté faible : importation de 6 greffons (2 cœurs, 3 poumons et 1 cœur-poumons) et exportation de 19 greffons (2 reins, 9 foies, 4 cœurs, 2 poumons et 2 pancréas) » (Agence de la biomédecine, 2008, p. 205). Ces transferts sont toutefois plus nombreux pour d'autres pays. D'après le Conseil national d'éthique allemand (Nationaler Ethikrat, 2007, p. 11), Eurotransplant a permis à l'Allemagne d'importer 255 organes en 2005.

La taille de la zone de répartition soulève un débat de justice sociale. Un organe ne peut être transplanté qu'une seule fois : l'attribuer à quelqu'un qui a de fortes

chances de faire un rejet peut être considéré comme une utilisation non efficiente de la ressource rare. La probabilité de rejet peut être diminuée en respectant l'histocompatibilité (système HLA). De la même manière, les caractéristiques morphologiques peuvent être déterminantes. Afin de maximiser l'utilité de l'organe prélevé, ce dernier doit être attribué à qui a le plus de chances de ne pas faire de rejet. Élargir la zone de prélèvement et d'allocation devrait permettre d'augmenter les probabilités de trouver, pour chaque receveur, un organe compatible.

Parallèlement, le bien-fondé d'élargir la zone de transfert peut être questionné en termes d'efficacité organisationnelle au regard de deux éléments distincts. D'une part, le délai entre le prélèvement et la transplantation contribue à détériorer l'organe et augmente donc le risque de rejet. Plus le laps de temps est court avant que l'organe prélevé ne soit transplanté, meilleure est sa qualité. Le temps d'ischémie froide est une contrainte plus ou moins lourde en fonction de l'organe et du territoire à couvrir. Aux États-Unis, où les distances sont très grandes, celles-ci sont un critère déterminant. Si le territoire couvert par l'ABM est bien moins grand, réduire la durée du trajet permet toutefois de limiter les aléas du transport. Le temps de transport dégrade les organes et fait prendre un risque aux équipes médicales. Un accident s'est déjà produit : en octobre 2006, l'avion chargé du convoi d'une équipe de transplanteurs s'est crashé, faisant quatre morts, le médecin et son interne ainsi que le pilote et son copilote.

D'autre part, l'un des facteurs de frustration évoqués dans la littérature pour le personnel tient à la distance qui le sépare du bénéficiaire de la greffe. Réduire la distance entre le prélèvement et la transplantation peut favoriser le nombre de prélèvements. Les réanimateurs et coordinateurs peuvent se sentir plus motivés et bénéficier du regard positif et encourageant des services de transplantation locaux, ce qui favorise leur engagement personnel. Beaucoup de pays ont suivi cette piste, par exemple en tenant compte de la distance entre le lieu du prélèvement et le lieu de la transplantation ou en accordant un rein sur deux à l'hôpital préleveur. La préférence locale a toutefois des conséquences négatives. Les chances de trouver une adéquation parfaite entre donneur et receveur et de greffer au moment le plus opportun diminuent, ce qui peut contribuer à renforcer les inégalités d'accès. Par exemple, aux États-Unis, les centres dont l'activité de prélèvement est la plus intense ont tendance à greffer des patients trop tôt tandis que, dans d'autres centres, de bons candidats à la greffe meurent faute d'obtenir un greffon (Ahmad, Bryce, Cacciarelli et Roberts, 2007). La préférence locale est également discutable du point de vue de l'équité : elle aggrave, en effet, les disparités géographiques. Les disparités régionales en matière de prélèvements sont en effet très importantes (Agence de la biomédecine, 2008). Cette problématique résonne avec d'autant plus d'acuité au niveau supranational.

3.2. Mondialisation et inégalités d'accès aux organes

Les inégalités d'accès aux organes d'un pays à l'autre sont très importantes. Par exemple, aux deux extrémités, il y a d'un côté la Roumanie, qui enregistrait 0,8 prélèvement par million d'habitants en 2005, et de l'autre l'Espagne, dont le nombre de prélèvements était de 35,1 par million d'habitants (Conseil de l'Europe, 2006). Cela rend difficile la mise en place d'un système de transferts réciproques entre les pays et conduit à la mise en place de mesures protectionnistes.

En principe, les transferts interpays devraient permettre de faciliter l'accès des malades à la greffe dans les pays dont la production d'organes est faible. Si le droit européen spécifie que tout membre de l'Union européenne peut recevoir des soins dans tout pays membre autre que le sien, l'extrême hétérogénéité de l'organisation des prélèvements d'un pays à l'autre rend l'application de cette règle utopique. Le traitement des étrangers est complexe d'un point de vue éthique. Le tourisme médical est tant que possible limité par les États – certains ont eu recours à des quotas. Une telle politique est mise en place dans les centres de transplantation américains depuis les années 1980 : « La Task Force Organ Transplantation recommande qu'aucun centre de transplantation ne puisse offrir plus de 10 % des greffons rénaux à des étrangers non immigrants » (Steiner, 2010, p. 203). En France, dans les années 1990, il était recommandé aux équipes d'inscrire sur les listes d'attente pour une greffe un nombre relativement bas d'étrangers. Ces recommandations s'expliquent notamment par la mise en évidence de privilèges en matière d'accès à la greffe accordés aux ressortissants italiens (Steiner, 2010, p. 138). La préférence nationale a pour conséquence d'accroître les inégalités dans l'accès aux soins entre les pays.

La mondialisation soulève une deuxième problématique : comment harmoniser la répartition au sein d'un même pays où cohabitent des populations d'origines ethniques différentes et dont les systèmes HLA peuvent être moins compatibles entre eux ? Dans les années 1990, un scandale a en effet éclaté aux États-Unis : l'UNOS a été accusé de discrimination raciale envers les Afro-Américains dans l'allocation de greffons. À cette époque, les Afro-Américains étaient sous-représentés parmi les donneurs d'organes. D'après une étude statistique réalisée aux États-Unis, 43 % des familles afro-américaines refusaient le prélèvement, contre 17 % des familles de type caucasien. La faiblesse des donations était liée, en partie, à la croyance que les « Blancs » étaient prioritaires dans l'accès aux greffons (Perez, Matas et Tellis, 1988). Or, les chances de compatibilité sont moindres entre des ethnies différentes. L'UNOS a choisi de davantage prendre en compte de la durée d'attente pour compenser l'importance des incompatibilités HLA et faciliter l'accès des minorités à la greffe. Cependant, accorder une moindre importance à la qualité de l'appariement pourrait conduire à raccourcir la survie des greffons et par suite à augmenter le nombre de demandes de retransplantation. Cela pourrait, *in fine*, se

retourner contre l'équité globale. Mais, ne pas prendre en compte les difficultés de certaines populations à accéder aux organes conduit à concentrer les risques de mortalité sur un groupe homogène de patients.

In fine, la mondialisation soulève trois types de problématiques distinctes du point de vue de la répartition des organes : quelle est la zone de répartition optimale ? Une préférence nationale doit-elle être mise en place ? Comment, au sein d'une communauté pluriethnique, s'assurer qu'aucune discrimination n'est opérée en fonction de l'origine ?

Conclusion

À chacune de ces étapes du processus de greffe, différents arbitrages économiques peuvent être proposés. Or, discuter ces arbitrages impose de prendre en compte la réalité du monde dans lequel les transferts d'organes s'opèrent. Dans un monde de plus en plus globalisé, les problématiques liées à la mondialisation ne peuvent être ignorées. Considérer cette dimension est important à chacune des étapes de la greffe, et cela pour trois raisons. La mondialisation soulève, au regard de la phase de production, deux types de questions qui enrichissent les débats. Ces deux questions s'articulent autour de la protection des personnes. Elles font écho en ce sens aux problématiques soulevées par la troisième phase du processus de greffe, la répartition. Du point de vue de cette phase, la mondialisation pose un problème de justice sociale : comment garantir les meilleurs soins à chacun ? Enfin, la phase de circulation permet de montrer un avantage de la mondialisation : la circulation de l'information et la diffusion des pratiques. Les comparaisons internationales permettent en effet de questionner les modalités organisationnelles de chaque pays et d'envisager de nouvelles pistes.

La littérature sur le sujet des transplantations est abondante. La mondialisation y est souvent évoquée de manière implicite mais elle n'a pas, à notre connaissance, été envisagée comme perspective d'analyse. La répartition est notamment toujours entendue comme une problématique nationale ; or, les dilemmes de justice sociale sont transposables – et même exacerbés – dès lors que les questions sont posées à un échelon supranational. Mettre en exergue les problématiques soulevées par la mondialisation dans le cadre des transferts d'organes est donc une étape nécessaire, mais non suffisante. Il s'agit dans un second temps de tenter d'apporter des pistes pour répondre aux difficultés qui ont été soulignées.

Bibliographie

Agence de la biomedicine (2008, 2010), *Rapport annuel d'activité*, http://www.agence-biomedecine.fr.

Ahmad J., Bryce C.L., Cacciarelli T. et Roberts M.S. (2007), "Differences in access to liver transplantation: disease severity, waiting time, and transplantation center volume", *Annals of Internal Medicine*, vol. 146, n° 10, p. 707-713.

Barnett A.H. et Kaserman D.L. (2000), "Comment on 'The shortage in market-inalienable human organs : faulty analysis of a failed policy", *American Journal of Economics and Sociology*, vol. 59, n° 2, p. 335-349.

Becker G. et Elias J. (2007), "Introducing incentives in the market for live and cadaveric organ donations", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 21, n° 3, p. 3-24.

Berthillier C. (2003), « Le trafic d'organes en Europe », *in* Sir Peter Morris, *Regard éthique : les transplantations*, Strasbourg, Éd. du Conseil de l'Europe, p. 175-182.

Conseil de l'Europe (2006), "International figures on organ donation and transplantation – 2005", *Newsletter Transplant*, vol. 11, n° 1.

Da Silva N. (2012), « Quelle éthique médicale ? Une relecture à partir de l'hypothèse de "crowding out effect" », *Revue éthique et économique*, à paraître.

Friedman E.A. et Friedman A.L. (2006), "Payment for donor kidneys: pros and cons", *Kidney International*, vol. 69, n° 6, p. 960-962.

Gateau V. (2009), *Pour une philosophie du don d'organes*, Paris, Vrin.

Goyal M., Mehta L.R., Schneiderman L.J. et Sehgal A.R. (2002), "Economic and health consequences of selling a kidney in India", *Journal of the American Medical Association*, vol. 288, n° 13, p. 1589-1593.

Howard D.H. (2007), "Producing organ donors", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 21, n° 3, p. 3-24.

Matas A.J. (2004), "The case for living kidney sales: rationale, objections and concerns", *American Journal of Transplantation*, vol. 4, n° 12, p. 2007-2017.

Miranda B. *et al.* (2003), « Espagne : record européen des dons d'organes », *in* Sir Peter Morris, *Regard éthique : les transplantations*, Strasbourg, Éd. du Conseil de l'Europe.

Nationaler Ethikrat (2007), *Augmenter le nombre de dons d'organes – Un problème urgent de la médecine de la transplantation en Allemagne*, Berlin, Conseil national d'éthique allemand.

Perez L.M., Matas A.J. et Tellis V.A. (1988), "Organ donation in three major US cities by race/ethnicity", *Transplantation Proceedings*, vol. 20, n° 5, p. 815.

Riviera-López E. (2006), "Organ sales and moral distress", *Journal of Applied Philosophy*, vol. 23, n° 1, p. 41-52.

Rodríguez-Arias D. (2007), « Lumières et ombres du modèle espagnol de transplantation d'organes », *Études et synthèses*, n° 11, p. 1-22, www.ethique.inserm.fr.

Roth A.E. (2007), « Repugnance as a constraint on markets », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 21, n° 3, p. 37-58.

Sambuc C. (2010*), Les transplantations d'organes. De la réflexion éthique à l'analyse économique* [thèse]. Aix en Provence: Faculté d'Economie Appliquée Aix-Marseille.

Sambuc C. (2012), « L'efficacité du marché des organes : une discussion critique », *Revue économique*, vol. 63, n° 1, p. 51-68.

Schwach V. (2000), « "Le complexe du vautour" : attitudes des professionnels hospitaliers concernés par le prélèvement d'organes », *in* Carvais R. et Sasportes M. (éd.), *La Greffe humaine*, Paris, PUF.

Steiner P. (2010), *La Transplantation d'organes. Un commerce nouveau entre les êtres humains*, Paris, Gallimard, coll. « Bibliothèque des sciences humaines ».

Taylor J.S. (2002), « Autonomy, constraining options and organs sales », *Journal of Applied Philosophy*, vol. 19, n° 3, p. 273-285.

Taylor R.S. (2005), *Stakes and Kidneys. Why Markets in Human Body Parts Are Morally Imperative*, Aldershot, Ashgate.

Thorne E. (2006), "The economics of organ transplantation", *in* Kolm S.-C. et Mercier Ythier J. (éd), *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, vol. 2, Amsterdam, Elsevier.

Zutlevics T.L. (2001), "Markets and the needy: organ sales or aid?", *Journal of Applied Philosophy*, vol. 18, n° 3, p. 297-302.

Couverture maladie complémentaire et renoncement aux soins

Olivier GUILLOT[1]

Résumé

À partir des données de la vague 5 (2008) de l'enquête Statistiques sur les ressources et les conditions de vie (SRCV), cette étude s'intéresse à l'impact de l'absence de couverture maladie complémentaire sur le renoncement aux soins de santé. L'analyse est menée en opérant une distinction entre soins médicaux et soins dentaires. Les résultats des régressions logistiques montrent que les personnes qui ne disposent pas d'une complémentaire santé ont une plus forte probabilité de renoncer à des soins médicaux ou/et dentaires. Il apparaît, en outre, que cet effet demeure significatif lorsqu'on tient compte de l'éventuelle endogénéité de cette variable, au moins dans le cas des soins médicaux.

Abstract

Using French data from the fifth wave (2008) of the EU-SILC, this study examines the impact of the lack of supplementary health insurance on unmet health care needs. The analysis is carried out separately for medical and dental care. The results of logistic regressions show that uninsured persons have a higher probability to forgo medical or/and dental treatments. It also appears that this effect remains significant when the potential endogeneity of this variable is taken into account, at least in the case of medical care.

[1] Chargé de recherche au BETA, CNRS et université de Lorraine.

Introduction

Ce papier s'intéresse aux comportements individuels de renoncement aux soins de santé. L'analyse, de nature essentiellement empirique, vise plus particulièrement à estimer l'impact de l'absence de couverture maladie complémentaire sur la décision de ne pas consulter. Une distinction est opérée entre soins médicaux et soins dentaires (les comportements des hommes et des femmes étant envisagés séparément).

En France, un certain nombre d'études quantitatives ont cherché à identifier les déterminants du renoncement aux soins (avec en toile de fond la problématique des inégalités sociales de santé). Certaines de ces études s'appuient sur des enquêtes conduites en population générale (Azogui-Lévy et Rochereau, 2005 ; Raynaud, 2005 ; Bazin, Jusot, Parizot et Chauvin, 2006 ; Chaupain-Guillot, Guillot et Jankeliowitch-Laval, 2009 et 2011). D'autres se sont intéressées à des sous-populations particulières – allocataires de minima sociaux ou bénéficiaires de la Couverture maladie universelle (Boisguérin, 2004 et 2007 ; Bazin, Parizot et Chauvin, 2006a) ; résidents de zones urbaines sensibles (Bazin, Parizot et Chauvin, 2006b) – ou ont été menées à partir d'échantillons spécifiques (Libert, Dang Tran et Derouet, 2001 ; URCAM Pays de la Loire, 2002). Dans la majorité de ces travaux, le fait de disposer ou non d'une couverture complémentaire a été introduit comme variable explicative, un effet significatif étant généralement mis en évidence[2].

Dans la présente étude, réalisée à partir d'une récente enquête en population générale, on se propose d'approfondir cette question. Le principal apport de ce travail réside dans la prise en compte de l'éventuelle endogénéité d'un tel facteur. Le lien que l'on observe entre absence de complémentaire et renoncement aux soins pourrait, en effet, être dû en partie à des variables inobservées jouant à la fois sur la probabilité de ne pas être couvert et sur le fait de ne pas consulter (variables ayant trait au rapport au corps, attitude vis-à-vis du risque, etc.). Autant que l'on puisse en juger, aucune des études existantes ne tient compte de ce possible biais.

La suite du papier est structurée de la manière suivante. Dans la section 2, on présente les données dont on dispose. Dans la section 3, on expose différents résultats descriptifs. Dans la section 4, on apporte quelques précisions sur les modèles micro-économétriques utilisés. Les résultats des estimations sont présentés et commentés dans la section 5. La section 6 conclut le papier.

---

[2] Aux États-Unis, où la question des besoins de soins non satisfaits a donné lieu à de nombreuses études, c'est l'impact de l'absence d'une couverture de base qui a notamment pu être souligné. Voir, par exemple, Litaker et Love (2005) ou Shi et Stevens (2005).

1. Les données

Les données proviennent de l'enquête Statistiques sur les ressources et les conditions de vie (SRCV). Cette enquête, effectuée par l'INSEE, est la partie française de l'EU-SILC (European Union Statistics on Income and Living Conditions), enquête européenne (sous la coordination d'Eurostat) qui vise à fournir des informations transversales et longitudinales comparables sur le revenu, la pauvreté, l'exclusion sociale et les conditions de vie. De périodicité annuelle, elle a été mise en place en 2004. Chaque année, ce sont environ 10 000 ménages (de l'ordre de 20 000 individus âgés de 16 ans et plus) qui sont interrogés. Dans ce papier, on exploite les données de la cinquième vague, réalisée en 2008.

Le questionnaire individuel de l'enquête SRCV comporte plusieurs questions sur la santé et l'accès aux soins. En effet, à chaque vague, les répondants de 16 ans et plus doivent évaluer leur état de santé général (sur une échelle de 1 à 5, *i.e.* de « très bon » à « très mauvais ») et indiquer s'ils souffrent d'une maladie chronique ou/et s'ils sont limités dans leurs activités quotidiennes. On leur demande également d'une part s'ils ont, au cours des douze derniers mois, « renoncé à voir un médecin pour des examens ou des soins médicaux dont [ils avaient] besoin » et d'autre part s'ils ont « renoncé à voir un dentiste ». Le cas échéant, on les interroge sur la raison principale du renoncement aux soins[3]. Une autre question, posée en 2008 (lors de la cinquième vague), permet de savoir si les personnes sont couvertes par une complémentaire santé. Il n'est toutefois pas possible d'isoler le cas des bénéficiaires de la CMU complémentaire (CMU-C).

L'analyse descriptive proposée dans ce papier porte sur l'ensemble des répondants âgés de 16 ans et plus. L'échantillon comprend 20 002 individus (9 533 hommes et 10 469 femmes). Dans la partie économétrique, en revanche, on a restreint le champ de l'étude aux personnes de référence des ménages et à leur conjoint.

---

[3] Huit items ont été proposés aux enquêtés :
1. « Je n'en avais pas les moyens, c'était trop cher. »
2. « Le délai pour un rendez-vous était trop long, il y avait une file d'attente trop importante. »
3. « Je n'avais pas le temps en raison de mes obligations professionnelles ou familiales. »
4. « Le médecin/dentiste était trop éloigné, j'avais des difficultés de transport pour m'y rendre. »
5. « J'ai redouté d'aller voir un médecin/dentiste, de faire faire des examens ou de me soigner. »
6. « J'ai préféré attendre de voir si les choses iraient mieux d'elles-mêmes. »
7. « Je ne connaissais pas de bon médecin/dentiste. »
8. « Pour d'autres raisons. »

2. Éléments descriptifs

D'après les résultats de l'enquête SRCV de 2008, 4 % des personnes de 16 ans et plus ont renoncé au moins une fois, au cours des douze derniers mois, à des examens ou des soins médicaux et environ 7 % ont renoncé à des soins dentaires (aucun écart significatif n'étant observé selon le sexe ; tableau 1). Ces taux sont très proches de ceux enregistrés lors des quatre vagues précédentes (Chaupain-Guillot, Guillot et Jankeliowitch-Laval, 2011).

Plus de la moitié (54,7 %) des répondants ayant renoncé à se rendre chez le dentiste ont indiqué que cette décision avait été principalement motivée par des raisons financières (*i.e.* « Je n'en avais pas les moyens, c'était trop cher » ; tableau 2). Pour les soins médicaux, l'obstacle financier est moins souvent mis en avant (dans 41,2 % des cas). On notera que les femmes sont proportionnellement plus nombreuses que les hommes à invoquer un tel motif, et ce, aussi bien pour les soins médicaux (52,3 % contre 29,2 %) que pour les soins dentaires (60,6 % contre 48 %).

En 2008, selon l'enquête SRCV, ce sont 7,6 % des personnes de 16 ans et plus qui ne disposaient pas de complémentaire santé (une situation un peu plus fréquente chez les hommes que chez les femmes : 8,5 % contre 6,7 %). Ce taux paraît cohérent avec celui fourni par l'Enquête santé et protection sociale (ESPS) de l'IRDES (6 % de la population métropolitaine étant non couverte d'après les chiffres de l'ESPS 2008 ; voir Perronnin, Pierre et Rochereau, 2011).

Les personnes sans complémentaire santé ont plus souvent déclaré avoir renoncé à consulter, dans les douze derniers mois, que celles qui sont couvertes. L'écart entre les taux de renoncement observés est de 5 points pour les soins médicaux (9,0 % contre 3,6 %) et de 7 points pour les soins dentaires (13,7 % contre 6,6 %). Chez ces personnes, comme on peut s'en douter, le renoncement aux soins est plus souvent lié à des raisons financières (dans 68,2 % et 75,6 % des cas, respectivement, pour les soins médicaux et les soins dentaires, contre 35,7 % et 51,2 % parmi les personnes couvertes).

Les taux de renoncement aux soins médicaux et dentaires décroissent assez nettement avec le niveau de vie du ménage (graphique 1). L'enquête révèle que 12,3 % des individus vivant dans un ménage à bas revenu (*i.e.* dont le revenu par unité de consommation[4] se situe dans le premier décile de la distribution) ont renoncé à des soins dentaires, alors que seulement 3 % de ceux qui appartiennent aux ménages les plus aisés (dernier décile) sont dans ce cas. Pour les soins médicaux, les taux correspondants sont de 8,4 % et 2,3 %. Quant à la proportion d'individus n'ayant pas de couverture maladie complémentaire, bien évidemment, elle est également bien plus forte dans le bas de la distribution des niveaux de vie :

[4] L'échelle d'équivalence utilisée ici est l'échelle OCDE modifiée.

20,1 % des individus appartenant aux ménages dont le niveau de vie est le plus faible n'ont pas de complémentaire[5], contre moins de 5 % des membres des ménages les plus aisés (graphique 2)[6].

Les résultats des travaux que l'on a menés à partir des données des vagues 1 à 4 (2004-2007) de l'enquête SRCV font apparaître un lien significatif entre état de santé et renoncement aux soins (Chaupain-Guillot, Guillot et Jankeliowitch-Laval, 2009 et 2011). La présente analyse, s'appuyant sur la vague 5, le confirme. En effet, en 2008, les personnes se disant en « mauvaise » ou « très mauvaise » santé sont trois fois plus nombreuses à avoir renoncé à des soins médicaux ou/et dentaires que celles dont la santé est jugée « très bonne » (taux de renoncement de 7,6 % et 13,2 %, contre, respectivement, 2,4 % et 4 %). En revanche, lorsqu'on compare l'état de santé des répondants avec et sans complémentaire, on ne constate guère de différence.

Tableau 1 – Taux de renoncement aux soins médicaux et dentaires en %

	Hommes	**Femmes**	**Ensemble**
Renoncement aux soins médicaux	4,0	4,0	4,0
Renoncement aux soins dentaires	7,0	7,3	7,2

Champ : ensemble des individus de 16 ans et plus.
Source : SRCV-SILC, vague 5, 2008, INSEE (calculs de l'auteur).

[5] Certains d'entre eux auraient sans doute droit à la CMU-C mais n'en bénéficient donc pas. Sur la question du non-recours à la CMU-C, voir Dufour-Kippelen, Legal et Wittwer (2006).

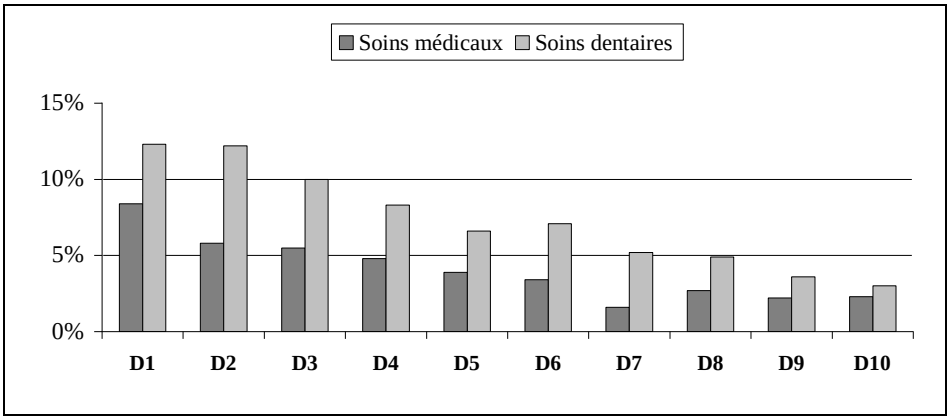
[6] On notera que 28,7 % des personnes sans complémentaire santé vivent sous le seuil de pauvreté (celui-ci étant égal à 60 % du niveau de vie médian). Parmi les individus ayant renoncé à des soins médicaux ou/et dentaires, le taux de pauvreté est sensiblement plus faible (19,9 %).

Tableau 2 – Raison principale du renoncement aux soins en %

	Renoncement aux soins médicaux			Renoncement aux soins dentaires		
	H	**F**	**Ens.**	**H**	**F**	**Ens.**
Raisons financières	29,2	52,3	41,2	48,0	60,6	54,7
Délai, file d'attente	5,8	4,6	5,2	3,5	1,8	2,6
Manque de temps	23,6	11,8	17,5	14,9	7,9	11,2
Difficultés de transport, éloignement géographique	0,2	0,9	0,5	1,0	1,7	1,4
Peur	15,0	12,4	13,7	20,8	19,6	20,1
Attente d'une amélioration	19,5	9,7	14,4	4,5	1,5	2,9
Pas de bon médecin/dentiste	0,7	1,3	1,0	2,2	2,4	2,3
Autres raisons	6,0	7,0	6,5	5,1	4,5	4,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

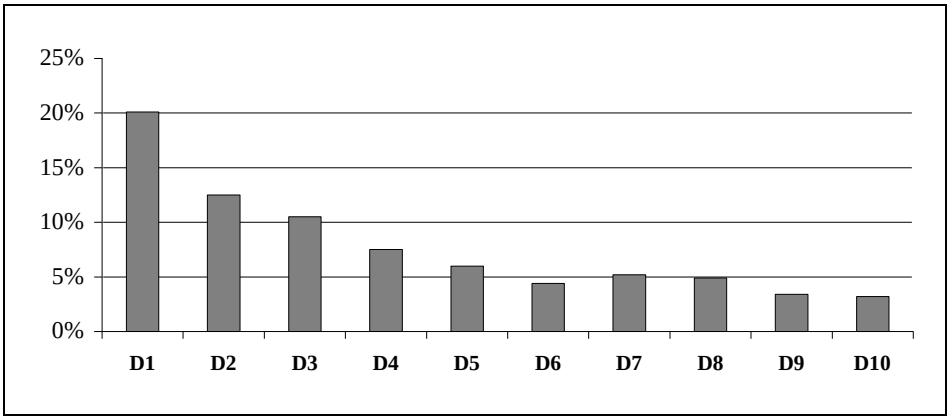
Champ : individus de 16 ans et plus ayant renoncé à des soins.
Source : SRCV-SILC, vague 5, 2008, INSEE (calculs de l'auteur).

Graphique 1 – Taux de renoncement aux soins selon le décile de niveau de vie



Champ : ensemble des individus de 16 ans et plus.
Source : SRCV-SILC, vague 5, 2008, INSEE (calculs de l'auteur).

Graphique 2 – Proportion de personnes sans complémentaire santé selon le décile de niveau de vie



Champ : ensemble des individus de 16 ans et plus.
Source : SRCV-SILC, vague 5, 2008, INSEE (calculs de l'auteur).

3. Les modèles micro-économétriques utilisés

Dans un premier temps, l'impact de l'absence de complémentaire santé sur la décision de ne pas consulter a été analysé à l'aide de régressions logistiques. La variable dépendante prend la valeur 1 lorsque l'individu a déclaré avoir renoncé au moins une fois à des soins – médicaux ou dentaires, selon le cas – dans les douze derniers mois, que ce soit pour des raisons financières ou non (0 sinon). Les caractéristiques prises en compte en tant que variables de contrôle sont les suivantes : l'âge, l'état de santé perçu, le fait de fumer (quotidiennement) ou non, la nationalité, le fait d'être titulaire ou non d'un diplôme d'études supérieures, la situation familiale, le revenu annuel du ménage, le statut d'occupation du logement, l'existence d'emprunts ou de crédits à rembourser (autres que ceux liés à la résidence principale), le nombre de voitures disponibles dans le ménage et la taille de la commune de résidence[7]. Afin de mettre en évidence d'éventuelles différences de comportement selon le sexe, ces régressions ont été estimées séparément pour les hommes et pour les femmes.

[7] Les données ne renseignant pas de manière suffisamment fine sur le lieu de résidence (seule la région d'habitation est connue), aucun indicateur n'ayant trait à l'offre de soins n'a pu être introduit dans les régressions.

La seconde étape de l'analyse a consisté à tenir compte du caractère potentiellement endogène de la variable d'intérêt. En effet, comme on l'a souligné plus haut, il peut exister des variables inobservées qui influent à la fois sur la probabilité de ne pas avoir de complémentaire et sur la décision de renoncer à certains soins. Pour explorer cette question, on a procédé à l'estimation de modèles probit bivariés (sur ce type de spécification, voir, par exemple, Lollivier, 2001). Ces modèles, permettant ici d'expliquer simultanément l'absence de complémentaire et le renoncement aux soins, sont de la forme :

$$Y_{1i} = \begin{cases} 1 & \text{si} \quad Y_{1i}^* = X_{1i}\beta_1 + \varepsilon_{1i} > 0 \\ 0 & \text{si} \quad Y_{1i}^* = X_{1i}\beta_1 + \varepsilon_{1i} \leq 0 \end{cases}$$

$$Y_{2i} = \begin{cases} 1 & \text{si} \quad Y_{2i}^* = X_{2i}\beta_2 + \gamma Y_{1i} + \varepsilon_{2i} > 0 \\ 0 & \text{si} \quad Y_{2i}^* = X_{2i}\beta_2 + \gamma Y_{1i} + \varepsilon_{2i} \leq 0 \end{cases}$$

avec

$$\begin{pmatrix} \varepsilon_{1i} \\ \varepsilon_{2i} \end{pmatrix} \rightarrow N\left[\begin{pmatrix} 0 \\ 0 \end{pmatrix}, \begin{pmatrix} 1 & \rho \\ \rho & 1 \end{pmatrix}\right]$$

où Y_{1i}^* et Y_{2i}^* sont des variables latentes (non observables), Y_{1i} et Y_{2i} désignent les deux variables expliquées (la variable Y_{1i}, codée 1 lorsque l'individu n'a pas de complémentaire santé, étant également introduite, comme variable explicative, dans la seconde équation), X_{1i} et X_{2i} représentent les vecteurs de variables explicatives, ε_{1i} et ε_{2i} sont deux termes d'erreur (distribués selon une loi normale bivariée) et ρ est le coefficient de corrélation entre ε_{1i} et ε_{2i}. Pour l'identification des paramètres de ce type de modèle, il est généralement admis que le vecteur X_{1i} doit comporter au moins une variable qui ne soit pas incluse dans le vecteur X_{2i}. Deux caractéristiques individuelles ont été retenues ici comme « instruments » : la nationalité et la PCS (actuelle ou passée). Ces deux variables n'ont pas d'impact direct (au seuil de 5 %) sur la probabilité de renoncement aux soins, du moins dans l'échantillon étudié. Comme pour les modèles précédents, les estimations ont été réalisées séparément pour les hommes et pour les femmes.

4. Les résultats des estimations

On présente successivement les résultats obtenus à partir des régressions logistiques et ceux issus des modèles probit bivariés. Ces résultats sont ensuite discutés.

4.1. Les résultats des régressions logistiques

L'analyse menée à l'aide de régressions logistiques fait apparaître un lien positif, significatif au seuil de 1 %, entre le fait de ne pas être couvert par une complémentaire et la probabilité d'avoir renoncé à des soins au cours des douze derniers mois. Ce lien s'observe aussi bien pour les soins médicaux que pour les soins dentaires, et ce, chez les hommes comme chez les femmes (tableau 3). Toutes choses égales par ailleurs, d'après les résultats de ces régressions, les hommes n'ayant pas de complémentaire ont une probabilité d'avoir renoncé à des soins médicaux qui excède de 2 points celle des individus couverts et une probabilité de renoncement aux soins dentaires de 5 points plus élevée (tableau 4)[8]. Chez les femmes, ces écarts de probabilité sont d'environ 4 et 3 points, respectivement.

Pour ce qui est du rôle des autres facteurs, les résultats de cette analyse sont assez proches de ceux qui ont pu être mis en évidence à partir des quatre précédentes vagues (2004-2007) de l'enquête SRCV (Chaupain-Guillot, Guillot et Jankeliowitch-Laval, 2009 et 2011). En particulier, on retrouve le lien (déjà évoqué plus haut) entre état de santé et renoncement, ainsi que l'impact des contraintes de déplacement (la probabilité d'avoir renoncé à consulter étant significativement plus élevée lorsque le ménage n'a pas de voiture ou ne dispose que d'un véhicule)[9]. On notera que le niveau de ressources du ménage a peu d'incidence chez les hommes[10].

[8] Ce sont les effets marginaux aux valeurs moyennes des variables explicatives que l'on mentionne ici.
[9] Cet effet s'observe surtout chez les hommes.
[10] Cette variable n'est apparue significative que dans la régression portant sur les soins dentaires, et seulement au seuil de 10 %.

Tableau 3 – Paramètres estimés des régressions logistiques

	Soins médicaux		Soins dentaires	
	H	**F**	**H**	**F**
Constante	– 3,378**	– 3,902**	– 3,326**	– 2,704**
Âge				
Moins de 30 ans	*Réf.*	*Réf.*	*Réf.*	*Réf.*
30 à 39 ans	– 0,171	– 0,392*	– 0,131	– 0,397**
40 à 49 ans	– 0,162	– 0,320	– 0,008	0,024
50 à 59 ans	– 0,646**	– 0,300	– 0,377*	– 0,153
60 à 69 ans	– 0,937**	– 0,811**	0,069	– 0,112
70 ans ou plus	– 1,446**	– 1,002**	– 0,579**	– 0,579**
État de santé perçu				
Très bon	*Réf.*	*Réf.*	*Réf.*	*Réf.*
Bon	0,519**	0,434*	0,692**	0,528**
Assez bon	0,990**	1,114**	0,851**	0,999**
Mauvais/très mauvais	1,456**	1,871**	1,360**	1,408**
Fume quotidiennement	0,361**	0,530**	0,595**	0,648**
Absence de complémentaire santé	0,559**	1,073**	0,746**	0,453**
Nationalité				
Français(e) de naissance	*Réf.*	*Réf.*	*Réf.*	*Réf.*
Français(e) par acquisition	– 0,021	0,009	– 0,272	0,105
Autres nationalités	0,019	0,290	0,172	– 0,049
Diplôme d'études supérieures	– 0,333*	0,351*	0,013	0,215
Situation familiale				
Seul(e), sans enfant	*Réf.*	*Réf.*	*Réf.*	*Réf.*
Seul(e), avec enfant(s)	– 0,945	0,359	0,222	0,152
En couple, sans enfant	0,270	– 0,638**	– 0,216	– 0,291*
En couple, avec enfant(s)	0,399*	– 0,264	– 0,173	– 0,007
Revenu annuel du ménage	– 0,004	– 0,011**	– 0,005	– 0,022**
Statut d'occupation du logement				
Propriétaire	*Réf.*	*Réf.*	*Réf.*	*Réf.*
Accédant à la propriété	0,163	0,224	0,290	0,258
Locataire ou sous-locataire	0,117	0,648**	0,614**	0,395**
Logé à titre gratuit	– 0,353	– 0,002	0,244	0,082
Emprunts ou crédits à rembourser	0,477**	0,363**	0,570**	0,394**

Nombre de voitures dans le ménage				
Aucune	*Réf.*	*Réf.*	*Réf.*	*Réf.*
Une	– 0,742**	0,263	– 0,264	– 0,187
Deux ou plus	– 0,860**	0,202	– 0,437**	– 0,475**
Taille de l'aire urbaine				
Commune hors aire urbaine	*Réf.*	*Réf.*	*Réf.*	*Réf.*
Moins de 100 000 habitants	0,281	0,107	– 0,110	0,074
100 000 habitants ou plus (hors Paris)	0,257	– 0,000	– 0,042	0,054
Aire urbaine de Paris	– 0,210	– 0,062	0,072	0,331*
Logarithme de la vraisemblance	– 1286,2	– 1392,3	– 1896,7	– 2197,9
Pseudo-R^2 de McFadden	0,070	0,111	0,084	0,097

* : significatif au seuil de 5 % ; ** : significatif au seuil de 1 % ; *Réf.* : catégorie de référence.
Champ : personnes de référence et conjoints.
Source : SRCV-SILC, vague 5, 2008, INSEE (calculs de l'auteur).

4.2. Les résultats des modèles probit bivariés

On examine à présent les résultats que l'on a obtenus en cherchant à expliquer simultanément le fait de ne pas avoir de complémentaire santé et le renoncement aux soins[11].

Si l'on s'intéresse tout d'abord aux facteurs explicatifs de l'absence de complémentaire, on constate, sans surprise, que la probabilité de ne pas être couvert décroît sensiblement avec le niveau de revenu (chez les hommes comme chez les femmes). Un haut niveau de diplôme et le fait de vivre en couple sont deux éléments qui jouent également négativement. Â l'inverse, d'après ces résultats, la probabilité de ne pas avoir de complémentaire est plus élevée pour les personnes qui résident à Paris, toutes choses égales par ailleurs. Quant aux deux variables utilisées comme « instruments », elles se sont elles aussi révélées significatives. Ainsi, cette analyse montre que les étrangers et les Français par acquisition sont plus susceptibles de ne pas être couverts, une constatation qui rejoint celle qui a pu être faite par Marical et Saint Pol (2007) à partir de l'enquête Santé de 2003. Il en va de même pour les personnes qui n'ont jamais travaillé, ainsi que, mais uniquement chez les hommes, pour les ouvriers non qualifiés ou agricoles (comparativement aux ouvriers qualifiés).

S'agissant de l'impact de l'absence de couverture sur le renoncement aux soins, les résultats obtenus ici confirment, au moins en partie, ceux de l'analyse

[11] Les résultats détaillés des modèles probit bivariés, non reproduits ici, sont disponibles auprès de l'auteur.

précédente. En effet, dans le cas des soins médicaux, il apparaît à nouveau que ce facteur joue positivement, aussi bien chez les hommes que chez les femmes, les effets estimés étant plus marqués que ceux mis en évidence à partir des régressions logistiques (probabilité de renoncement aux soins de 4 points plus élevée chez les hommes et de 6 points plus élevée chez les femmes ; tableau 4)[12]. Pour les soins dentaires, en revanche, on ne retrouve un effet significatif (au seuil de 10 %) que chez les hommes (l'écart de probabilité, là aussi plus important que dans l'estimation précédente, étant de 7 points). Les résultats relatifs aux femmes doivent toutefois être interprétés avec prudence, la non-significativité de l'indicatrice d'absence de complémentaire dans l'équation de renoncement aux soins du modèle probit bivarié étant probablement due à un problème d'identification[13].

4.3. Discussion

En France, en 2008, selon l'Enquête santé et protection sociale, ce sont environ 4 millions de personnes qui n'avaient pas de couverture maladie complémentaire, près de la moitié d'entre elles (46 %) ne pouvant y avoir accès pour des raisons financières (Perronnin, Pierre et Rochereau, 2011). Les résultats de la présente étude laissent penser que la levée de cet obstacle permettrait de réduire significativement les taux de renoncement aux soins. Depuis 2000, les plus pauvres peuvent certes bénéficier de la CMU-C. Mise en place en 2005, l'Aide complémentaire santé (ACS) vise, quant à elle, à diminuer le coût de l'accès à une couverture complémentaire pour les personnes ayant des revenus légèrement supérieurs au plafond de la CMU-C. Toutefois, le non-recours à ces dispositifs reste important (Dufour-Kippelen, Legal et Wittwer, 2006 ; Guthmuller, Jusot, Wittwer et Després, 2011).

Cette étude empirique demanderait à être affinée. On rappellera, en effet, que l'on s'est borné ici à comparer les taux de renoncement aux soins des personnes non couvertes avec ceux des personnes disposant d'une complémentaire, quelle qu'elle soit. Bien évidemment, au-delà de la distinction entre CMU-C et couverture privée, c'est le niveau de garantie, variable selon les contrats (Arnould et Vidal, 2008), qu'il faudrait prendre en compte[14]. Malheureusement, l'enquête SRCV n'apporte aucun élément d'information sur ce point.

---

[12] On notera que le coefficient de corrélation (ρ) entre les résidus des deux équations du modèle (absence de complémentaire/renoncement aux soins) est significativement différent de zéro (la valeur estimée de ρ étant de – 0,332 chez les hommes et de – 0,320 chez les femmes). On peut en conclure qu'il est pertinent de recourir à ce type de modélisation.

[13] Dans ce modèle probit, le paramètre estimé de la variable d'intérêt et le coefficient de corrélation ρ sont tous deux apparus non significatifs, ce qui semble indiquer que subsiste un problème d'identification (Monfardini et Radice, 2006).

[14] Sur le lien entre niveau de couverture et recours aux soins, voir Buchmueller *et al*. (2002).

Comme on a pu le constater en analysant le renoncement aux soins dentaires à l'aide d'un modèle probit bivarié, on a abouti, dans le cas des femmes, à des résultats peu concluants. Quant à l'effet mis en évidence chez les hommes, il n'est significatif qu'au seuil de 10 %. Â l'évidence, pour cette estimation, il faudrait pouvoir disposer de meilleurs « instruments » que ceux utilisés ici.

Tableau 4 – Impact de l'absence de couverture complémentaire sur la probabilité de renoncement aux soins

	Soins médicaux		**Soins dentaires**	
	H	**F**	**H**	**F**
Régression logistique	0,022***	0,046***	0,054***	0,028***
Modèle probit bivarié	0,042**	0,067***	0,073*	0,015

Lecture : effets marginaux aux valeurs moyennes des variables explicatives.
* : significatif au seuil de 10 % ; ** : significatif au seuil de 5 % ; *** : significatif au seuil de 1 %.
Source : SRCV-SILC, vague 5, 2008, INSEE (calculs de l'auteur).

Conclusion

À partir des données de la cinquième vague (2008) de l'enquête SRCV, on s'est intéressé aux comportements de renoncement aux soins. L'analyse, mettant l'accent sur le rôle de la couverture complémentaire, a été menée en opérant une distinction entre soins médicaux et soins dentaires.

Comme différents travaux antérieurs (Libert, Dang Tran et Derouet, 2001 ; URCAM Pays de la Loire, 2002 ; Azogui-Lévy et Rochereau, 2005 ; Raynaud, 2005 ; Bazin, Jusot, Parizot et Chauvin, 2006 ; Boisguérin, 2007), cette étude montre que les personnes qui ne disposent pas d'une complémentaire santé ont une plus forte probabilité de renoncer à des soins médicaux ou/et dentaires. Il apparaît, en outre, que l'impact de l'absence de couverture demeure significatif lorsqu'on tient compte de l'éventuelle endogénéité de cette variable, au moins dans le cas du renoncement aux soins médicaux.

Cette question mériterait d'être abordée dans une perspective de comparaison européenne. Les résultats descriptifs de Baert et De Norre (2009), issus de l'exploitation de l'EU-SILC, montrent que les taux de renoncement aux soins varient sensiblement selon les pays. Il serait intéressant de déterminer dans quelle mesure ces écarts entre pays peuvent s'expliquer par les disparités entre les systèmes de santé et de soins.

Bibliographie

Arnould M.-L. et Vidal G. (2008), « Typologie des contrats les plus souscrits auprès des complémentaires santé en 2006 », *Études et Résultats*, n° 663.

Azogui-Lévy S. et Rochereau T. (2005), « Comportements de recours aux soins et santé bucco-dentaire. Exploitation de l'enquête "Santé et protection sociale" 2000 », *Questions d'économie de la santé*, n° 94.

Baert K. et De Norre B. (2009), "Perception of health and access to health care in the EU-25 in 2007", *Eurostat – Statistics in Focus*, n° 24.

Bazin F., Parizot I. et Chauvin P. (2006a), "Hurdles to healthcare access for the poor in France. The results of a national survey of minimum income recipients", *in* Bazin F., *Les Déterminants psychosociaux du recours aux soins*, thèse de doctorat de l'université Paris 6, p. 116-133.

Bazin F., Parizot I. et Chauvin P. (2006b), « Déterminants psychosociaux du renoncement aux soins pour raisons financières dans cinq zones urbaines sensibles de la région parisienne en 2001 », *Sciences sociales et Santé*, vol. 24, n° 3, p. 11-31.

Bazin F., Jusot F., Parizot I. et Chauvin P. (2006), "Social determinants of forgone healthcare: a longitudinal study of the medically insured in France, 1996-2002", *in* Bazin F., *Les Déterminants psychosociaux du recours aux soins*, thèse de doctorat de l'université Paris 6, p. 44-66.

Boisguérin B. (2004), « État de santé et recours aux soins des bénéficiaires de la CMU. Un impact qui se consolide entre 2000 et 2003 », *Études et Résultats*, n° 294.

Boisguérin B. (2007), « Les allocataires des minima sociaux : CMU, état de santé et recours aux soins », *Études et Résultats*, n° 603.

Buchmueller T. *et al*. (2002), « Consulter un généraliste ou un spécialiste : influence des couvertures complémentaires sur le recours aux soins », *Questions d'économie de la santé*, n° 47.

Chaupain-Guillot S., Guillot O. et Jankeliowitch-Laval E. (2009), « Le renoncement aux soins de santé : une analyse à partir de l'enquête SRCV », *in* Barnay T. et Legendre F. (éd.), *Emploi et Politiques sociales*, Paris, L'Harmattan, t. I, p. 85-96.

Chaupain-Guillot S., Guillot O. et Jankeliowitch-Laval E. (2011), « Le renoncement aux soins médicaux et dentaires : une analyse à partir des données de l'enquête SRCV », Nancy, BETA.

Dufour-Kippelen S., Legal A. et Wittwer J. (2006), *Comprendre les causes du non-recours à la CMUC : rapport final*, Paris : Fonds CMU, LEGOS.

Guthmuller S., Jusot F., Wittwer J. et Després C. (2011), « Le recours à l'Aide complémentaire santé : les enseignements d'une expérimentation sociale à Lille », *Questions d'économie de la santé*, n° 162.

Libert B., Dang Tran P. et Derouet C. (2001), « État dentaire et renoncement aux soins : influence des facteurs socio-économiques et professionnels », *Documents pour le médecin du travail*, n° 88, p. 389-394.

Litaker D. et Love T.E. (2005), "Health care resource allocation and individuals' health care needs: examining the degree of fit", *Health Policy*, vol. 73, n° 2, p. 183-193.

Lollivier S. (2001), « Endogénéité d'une variable explicative dichotomique dans le cadre d'un modèle probit bivarié. Une application au lien entre fécondité et activité féminine », *Annales d'économie et de statistique*, n° 62, p. 251-269.

Marical F. et Saint Pol T. de (2007), « La complémentaire santé : une généralisation qui n'efface pas les inégalités », *INSEE Première*, n° 1142.

Monfardini C. et Radice R. (2006), "Testing exogeneity in the bivariate probit model: a Monte Carlo study", *mimeo*, Department of Economics, Université de Bologne

Perronnin M., Pierre A. et Rochereau T. (2011), « La complémentaire santé en France en 2008 : une large diffusion mais des inégalités d'accès », *Questions d'économie de la santé*, n° 161.

Raynaud D. (2005), « Les déterminants individuels des dépenses de santé : l'influence de la catégorie sociale et de l'assurance maladie complémentaire », *Études et Résultats*, n° 378.

Shi L. et Stevens G.D. (2005), "Vulnerability and unmet health care needs. The influence of multiple risk factors", *Journal of General Internal Medicine*, vol. 20, n° 2, p. 148-154.

URCAM Pays de la Loire (2002), *Analyse du phénomène de renoncement aux soins dentaires*, Nantes, URCAM Pays de la Loire.

Motivation et performance des médecins : un examen de la littérature empirique

Nicolas DA SILVA[1][2]

Résumé

L'introduction de mécanismes de paiement à la performance dans la rémunération des médecins, qui se répand au niveau international, est censée inciter ces médecins à l'efficience et à l'efficacité. Or, les études empiriques ne vérifient pas systématiquement cette hypothèse alors qu'elles mettent en évidence des dégâts collatéraux en termes de justice sociale. Nous proposons une explication qui repose sur l'existence d'une pluralité de motivations dont l'agencement est sensible au contexte institutionnel ainsi qu'à la logique professionnelle des médecins qui privilégie l'autonomie des pratiques.

Summary

The introduction of pay-for-performance mechanisms in physician compensation, which is spreading internationally, is intended to induce physicians to efficiency and effectiveness. However, empirical studies do not consistently verify this hypothesis as they reveal collateral damage in terms of social justice. We propose an explanation based on the existence of a plurality of motivations whose arrangement is sensitive to the institutional context and the professional autonomy.

[1] EconomiX, Université Paris-Ouest-Nanterre-La Défense.

[2] L'auteur souhaite remercier Maryse Gadreau dont les commentaires ont contribué à l'amélioration de la version initiale de ce texte. L'auteur reste cependant le seul responsable des imperfections subsistantes.

Introduction

La réforme de l'assurance maladie se traduit par l'introduction de dispositifs marchands destinés à modifier le comportement des acteurs. En promouvant un comportement entrepreneurial du côté de l'offre de soins, le régulateur entend parvenir à améliorer l'allocation des ressources ainsi que la qualité des prestations. Il le fait notamment en mettant en place des mécanismes de paiement à la performance (*pay for performance* – P4P). Il s'agit d'intéresser les médecins à leurs résultats, définis en termes qualitatifs et quantitatifs.

C'est à partir de ce cadre théorique que de nombreux pays occidentaux ont engagé une politique de P4P, comme la France avec le Contrat d'amélioration des pratiques individuelles (CAPI) et l'Angleterre avec le programme Quality and Outcomes Framework (QOF). Le développement de ce type de dispositifs appelle une discussion critique.

Il semblerait que les dispositifs d'intéressement n'améliorent pas ou peu la performance, ils peuvent même la réduire. Les résultats obtenus sont rarement à la hauteur des résultats escomptés par la puissance publique (1). Cependant, le dispositif est populaire chez certains médecins qui y voient autre chose qu'une incitation à la performance. Le P4P rencontre des motivations professionnelles hétérogènes qui en font le succès ou le rejet. À partir de la littérature empirique relative aux motivations médicales, on cherche à comprendre en quoi les effets observés du P4P révèlent les différents registres de motivations médicales. L'appropriation des mécanismes de P4P par une partie des médecins dit quelque chose sur leur motivation, même si les objectifs d'efficacité ne sont pas atteints. La rationalité du dispositif n'est pas là où on l'attend (2).

1. Le paiement à la performance pour les médecins : une évaluation

1.1. La performance : de sa définition à sa rémunération

Les mécanismes de P4P sont une réponse à un débat récurrent en économie de la santé sur le mode de paiement optimal du médecin. Les trois mécanismes traditionnels de paiement (capitation, paiement à l'acte et salariat[3]) sont jugés fournir de mauvaises incitations aux médecins, ce qui a pour conséquence une réduction du bien-être social (Albouy et Déprez, 2009). Le médecin, selon les cas, use de sa rente informationnelle au détriment de l'économie des ressources publiques (multiplication des consultations, adressage vers d'autres professionnels, etc.) et de la qualité de la prestation (non-prise en charge des soins de prévention, réduction de la durée de consultation, etc.). Le salariat, même s'il réduit les risques induits par les autres modes de paiement, pose un problème classique en économie du travail, celui de l'incitation à l'effort. C'est en substance le problème central qui guide les discussions autour du mode de paiement optimal. Comment encourager le médecin à l'effort sans risquer l'exploitation de ses rentes informationnelles ?

Si toutefois le mode de rémunération théoriquement optimal est un paiement mixte (Eggleston, 2005), l'une des réponses apportées à cette question est le P4P. Pour s'assurer d'un comportement conforme aux attentes du régulateur, il suffirait de corréler la rémunération du médecin à l'atteinte d'objectifs chiffrés. La rémunération viendrait récompenser la « bonne action », c'est-à-dire celle décidée par la tutelle, et seulement celle-là. Le P4P est donc fondé sur une logique d'intéressement financier. L'objectif est de contrer la naturelle désutilité de l'effort au travail en liant la rémunération aux résultats. Si le médecin exerce un effort coûteux pour lui, il sera récompensé.

C'est dans cette voie que se sont engagés de plus en plus de pays. On observe en effet depuis une vingtaine d'années un développement considérable de politiques publiques destinées à modifier la structure d'incitation des médecins par le P4P.

---

[3] La capitation est un mode de rémunération fondé sur l'existence de listes d'individus susceptibles de recourir à des soins attachés à un médecin ou à une clinique. Dans ce cas, l'offre de soins est rémunérée par un forfait par patient (*per capita*) indépendamment du nombre d'actes effectués. Le paiement à l'acte est une rémunération délivrée à chaque fois que le médecin effectue un acte médical, quel que soit le nombre d'actes pour un même patient. Le salariat est une rémunération cyclique indépendante d'une liste de patients ou du nombre d'actes effectués.

Ainsi, en France, dès 2009, le Contrat d'amélioration des pratiques individuelles (CAPI) est la première tentative majeure pour implanter une part de P4P dans la rémunération des médecins. Ce contrat, dont la signature était initialement basée sur le volontariat, a été étendu à l'ensemble de la profession après la signature d'une nouvelle convention médicale le 26 juillet 2011. Celle-ci précise dans son article 26 qu'« au regard des résultats encourageants de cette expérience, les partenaires conventionnels estiment qu'il est désormais possible de généraliser ce mode de rémunération complémentaire à l'ensemble des médecins, dans un cadre désormais conventionnel » (Convention, 2011, p. 33).

Dans ce cadre, le CAPI prévoit la mise en place de contreparties financières lorsque les médecins parviennent à atteindre les objectifs prédéfinis dans deux « champs ». Le premier champ est appelé « Dépistage et pathologies chroniques » et le second s'intitule « Optimisation des prescriptions ». Dans chaque champ sont définis une série d'indicateurs permettant de mesurer la performance du médecin dans un « thème » donné. À partir de ces différents indicateurs, la puissance publique décide des objectifs chiffrés au-dessus desquels le médecin traitant est jugé performant. Les médecins peuvent alors percevoir jusqu'à 7 euros par patient, en fonction de leur taux de réalisation des objectifs.

Par exemple, dans le champ Dépistage et pathologies chroniques, la performance concernant le thème Grippe est mesurée pour un médecin traitant par la proportion de patients vaccinés dans l'ensemble de ses patients âgés de 65 ans ou plus. Le médecin est jugé performant s'il atteint 75 % de patients âgés de 65 ans ou plus vaccinés. Dans le champ Optimisation des prescriptions, le médecin est jugé performant lorsque, par exemple, il prescrit 90 % d'antibiotiques (en nombre de boîtes) dans le répertoire officiel des génériques.

En Angleterre, le P4P des cabinets généralistes a été généralisé en avril 2004 par le programme QOF, également basé sur le volontariat (Bras et Duhamel, 2008). L'objectif était double : inciter les professionnels de santé à délivrer un soin de meilleure qualité et réorganiser le travail des cabinets médicaux. La performance est mesurée par des indicateurs auxquels sont attachés des points qui correspondent à une rémunération supplémentaire (125 livres par point pour un cabinet de taille moyenne sur un total maximum de 1 000 points). Les indicateurs regroupent cinq champs : la clinique (655 points), l'organisation du cabinet (181 points), la satisfaction des patients (108 points), les services additionnels (36 points) et la performance globale (20 points). De la même façon que pour le CAPI, les cabinets sont rémunérés lorsqu'ils atteignent l'objectif fixé par la tutelle.

Avant de poursuivre l'analyse, il est nécessaire de faire deux remarques pour relativiser la comparaison entre les dispositifs anglais et français. D'une part, le dispositif anglais propose une incitation à la performance bien plus importante que le dispositif français. D'autre part, il faut rappeler que dans le cas anglais, les incitations sont versées aux cabinets, qui ensuite décident de la répartition des

ressources entre les professionnels des soins (médecins, infirmières, etc.). Dans le cas français, ce sont les médecins qui perçoivent directement les rémunérations variables. Ces deux différences peuvent avoir un effet plus ou moins important lorsque l'on cherche à expliquer les comportements médicaux face au P4P.

Au niveau international, on peut se reporter au travail de Schoen *et al.* (2009) pour mesurer l'importance et la diversité des mécanismes d'incitation financière, dont le P4P, proposés aux médecins par les différents États. Les auteurs calculent, par exemple, la probabilité pour un médecin d'être soumis à une incitation financière quel que soit son type (PI, tableau 1) et la probabilité de percevoir une incitation de type P4P (PP4P). Cette dernière est très disparate selon les pays : il y a 84 % de chances pour un médecin britannique de recevoir une telle rémunération contre seulement 1 % de chances pour des médecins norvégiens ou suédois. La grande diversité des mécanismes incitatifs et leur croissance rapide impliquent un besoin d'expertise. Il existe des configurations institutionnelles différentes et un manque de consensus. Les politiques incitatives atteignent-elles leurs objectifs à moindre coût ?

Tableau 1 – Incitation et P4P dans les grands systèmes de santé internationaux

	USA	Suède	Norvège	GB	Pays-Bas	Italie	France	Allemagne
PI (en %)	33	10	35	98	81	70	50	58
PP4P (en %)	28	5	1	84	23	51	6	6

1.2. Des résultats contrastés : efficacité faible, efficience douteuse et effets pervers

La question de l'efficacité du P4P peut être posée à partir des deux critères qui ont justifié la mise en place de ces modes de paiement : la qualité des soins et l'économie des ressources financières. Le constat fait par la littérature est mitigé (Peckham et Wallace, 2010 ; Van Herck *et al.*, 2010).

Sur le plan qualitatif, il est possible de tirer quelques premiers enseignements de l'expérience de grande envergure menée en Angleterre depuis 2004. Il semble que l'introduction du P4P sur la période est concomitante à une amélioration de la qualité des soins. Cependant, ces résultats ne peuvent être imputés de façon certaine à la mise en place de l'intéressement. En effet, la quasi-totalité des cabinets médicaux ayant choisi de suivre le programme QOF, aucun groupe de contrôle ne permet de savoir si l'amélioration de la qualité observée a une autre explication. Plus généralement, ce fait renvoie à une critique importante selon laquelle les incitations ne font qu'accompagner les améliorations « naturelles » de la qualité (Hillman *et al.*,

1998). Dès lors, il est possible de qualifier l'amélioration de la qualité des soins dans le cadre du QOF de « modeste ». Ce problème n'est pas lié au niveau des incitations mais au fait que celles-ci viennent rémunérer en grande partie un travail qui était déjà accompli par les médecins ou qui aurait été accompli (Galvin, 2006). Les médecins améliorent « spontanément » leur pratique.

Sur le plan économique, les résultats du programme QOF ont engendré une hausse considérable du budget du National Health Service. Dès la première année les cabinets ont atteint en moyenne 958,7 points sur 1 000 possibles (soit 91,3 % du total maximum) alors que les prévisions étaient de 75 % d'objectifs atteints la première année. Même s'il faut rappeler que l'objectif initial de Tony Blair, Premier Ministre d'alors, était de revaloriser substantiellement le budget de la santé du National Health Service, l'augmentation des dépenses liées à la mise en place du QOF a été bien plus importante que prévu. Alors que l'augmentation prévue du budget entre l'exercice 2002-2003 et l'exercice 2005-2006 était de l'ordre de 41 %, elle a été en réalité de près de 64 % (soit un budget final de 7,7 milliards de livres au lieu de 6,9 milliards de livres, dont 1 milliard pour le seul P4P). Au vu des faibles résultats qualitatifs, cette hausse substantielle des dépenses est difficilement justifiable. L'efficience du dispositif, c'est-à-dire le rapport entre les coûts engagés et les résultats obtenus, est faible.

S'il faut souligner la modestie des résultats des différents programmes de P4P, sur le plan tant de la qualité des soins que de l'économie des ressources, nous ne pouvons pas en rester là. La littérature sur le P4P montre en effet que ce type de rémunération peut provoquer des effets pervers. Dans le cas du QOF, on peut souligner un fait majeur qui doit retenir l'attention du régulateur. Les cabinets peuvent « exclure » certains patients du décompte des indicateurs afin d'améliorer artificiellement leur performance (Doran *et al.*, 2006). Il est même démontré qu'une augmentation du taux d'exclusion de 1 % entraîne une augmentation de la performance de 0,31 %. L'exclusion d'une partie de la population (6 % des patients en moyenne la première année), ou plus globalement la question de la sélection des patients, pose alors un problème de justice sociale.

Dans cette perspective, la méta-analyse de Chaix-Couturier, Durand-Zaleski, Jolly et Durieux (2000), qui étudient l'effet des mécanismes d'incitation financière dans leur ensemble, liste un certain nombre d'effets pervers inattendus et très dissuasifs pour la puissance publique : faible continuité du soin ; réduction des services offerts aux patients ; sous-utilisation (ou mauvaise utilisation) des services d'urgence ; réduction de la confiance des patients ; risque de conflits éthiques ; réduction des temps d'enseignement et de recherche ; conflit d'intérêt entre médecin et patient (notamment arbitrage entre faibles et fort risques).

Étant donné la faible efficacité, la faible efficience et les effets pervers provoqués par les mécanismes de P4P, on peut se demander quelle est la pertinence de ce type de dispositif. Pour soutenir la mise en place du P4P en France, certains auteurs ne

s'appuient pas tant sur l'efficacité de ce type de paiement que sur la nécessité de revaloriser les revenus des médecins (Bras et Duhamel, 2008).

Malgré ces résultats mitigés, nous ne pouvons pas nier le succès en France du CAPI[4]. Il s'agit un succès en termes de signataires : 14 800 des médecins éligibles, soit près d'un tiers de la population (Polton et Aubert, 2010). Mais il existe également un grand nombre de médecins montrant une forte opposition et rejetant toute forme de rémunération à la performance. L'ordre des médecins notamment, à travers son président le docteur Michel Legmann, a fortement contesté le CAPI et la convention médicale signée en juillet 2011. Par ailleurs, un décret paru au *Journal officiel* le 8 mai 2012 modifiant l'article 83 du code de déontologie médicale est désormais utilisé pour contester le P4P. Selon cette modification, les médecins ne peuvent signer de contrat altérant leur « indépendance » ou instituant une rémunération fondée sur des « critères de rendement ». Le P4P serait contraire au code de déontologie. Le dispositif, fortement débattu au sein de la profession, est loin d'être pérennisé.

Dans ce contexte, nous pouvons pointer un paradoxe entre, d'une part, le fait que l'intéressement ne produise pas la performance et, d'autre part, l'attrait du P4P pour certaines catégories de médecins. Que recherchent ces médecins dans les mécanismes de P4P, qui ne soit pas la performance elle-même ? La rationalité du dispositif n'est peut-être pas là où on le pense. C'est ce que nous recherchons en analysant les motivations médicales à travers les enseignements des études empiriques disponibles.

2. Paiement à la performance et motivation médicale : les enseignements des études empiriques

2.1. De la performance à la motivation

Le fait que le P4P soit relativement bien accepté par certains médecins mais qu'il ne conduise pas à la transformation de ceux-ci en « médecins performants » nous invite à chercher la rationalité cachée du dispositif. Notre objectif ici est d'apporter des éléments de réponse à ce paradoxe par l'analyse des motivations professionnelles des médecins. Il nous faut déterminer quelles sont les motivations des professionnels de santé afin d'étudier comment elles sont activées ou non par les dispositifs de P4P.

[4] Et du QOF en Angleterre.

Pour cela nous pouvons nous appuyer sur une littérature en extension relative à la motivation (Rebitzer et Taylor, 2010). Selon la théorie de la motivation issue de la psychologie sociale (Deci et Ryan, 2002), les individus seraient en tension entre une motivation intrinsèque (MI) et une motivation extrinsèque (ME). Dans cette optique, une action est intrinsèquement motivée si son accomplissement dépend de la satisfaction qu'elle apporte. Elle est son propre but. À l'inverse, la ME est une motivation instrumentale, au sens où l'accomplissement de la tâche ne se fait que pour un motif extérieur à la tâche elle-même. Il s'agit alors d'obtenir une récompense ou d'éviter une sanction.

Les mécanismes de P4P sont clairement des ME puisqu'ils consistent à rendre la performance intéressante financièrement. L'atteinte d'un objectif chiffré n'est pas valorisée en soi mais seulement parce qu'elle permet d'obtenir une récompense. À l'opposé, on peut considérer que les médecins sont également intrinsèquement motivés lorsque, par exemple, leur comportement relève d'une certaine forme d'éthique médicale (Da Silva, 2012). Depuis l'article princeps d'Arrow (1963), on sait que le médecin n'est pas un simple « barbier ». L'exercice de la médecine peut avoir un intérêt en soi. Prendre en compte l'existence d'une MI chez le médecin revient alors à se dégager d'une vision unilatérale de la motivation où seules les ME comptent. L'une des pistes de recherche, développée dans la section suivante, consiste alors à expliquer l'attrait des médecins pour les mécanismes de P4P, non par l'intéressement, mais par la sollicitation des MI.

L'existence de plusieurs registres de motivation pose un problème nouveau lorsque l'on pose l'hypothèse de substituabilité des motivations (Da Silva, 2011) contrairement au cadre standard en économie où les motivations sont complémentaires. On dit qu'il y a *crowding out effect* (COE) lorsque l'introduction d'une ME, alors que l'action visée par l'incitation était auparavant intrinsèquement motivée, détruit les MI. Ainsi, le P4P pourrait avoir pour effet de démotiver les médecins en évinçant les MI : l'incitation peut « désinciter ». Il s'agit de déterminer sous quelles conditions les motivations sont complémentaires (*crowding in*) ou substituables (*crowding out*).

2.2. Les enseignements de quelques études empiriques

Le P4P ne vient pas sur un terrain vierge de valeurs. Les médecins ont différents mobiles pour l'action et le succès ou le rejet du P4P est le fruit de la rencontre de ces motivations et du dispositif qui les conforte ou les modifie. Les médecins interprètent le P4P en fonction de leurs motivations professionnelles. Pour appréhender ces motivations, nous proposons une revue de la littérature empirique sur le sujet. On peut répertorier trois types d'études empiriques sur les motivations professionnelles.

On mobilise dans le tableau 2 les études empiriques sur les effets du P4P pour en tirer des enseignements sur les motivations professionnelles. Le tableau 3 rassemble les études empiriques cherchant à déterminer les effets de dispositifs incitatifs autres que le P4P sur la motivation des médecins. Enfin, le tableau 4 reprend les grandes lignes méthodologiques et théoriques des travaux empiriques cherchant directement à tester la MI ou le COE.

Tableau 2 – Ce que révèle le paiement à la performance sur la motivation médicale

Auteur	Champ d'étude	Population étudiée	Problématique	Dispositif étudié	Effets majeurs du P4P
Gené-Badia *et al.* (2007)	Satisfaction des professionnels de santé (infirmiers et médecins) et des patients	257 Primary Care en Catalogne (Espagne) entre 2002 et 2003	Quelle efficacité des incitations sur la qualité des utilisateurs finaux ?	P4P et paiement après décision d'une commission de professionnels	Augmentation du stress ; hausse du bien-être si rémunération par commission
Bruni, Nobilio et Ugolini (2008)	Prise en charge du diabète de type 2	Médecins de la région Émilie-Romagne	Quelle efficacité qualitative selon différents modes de paiement ?	P4P, *pay for compliance*, *pay for participation*	Sans P4P, hausse de l'autonomie et, en conséquence, de la qualité
McDonald et Roland (2009)	Effet du P4P sur les pratiques médicales	Enquête auprès 20 Primary Care britanniques et 20 Primary Care californiens	Quelles sont les conséquences involontaires du P4P ?	P4P	Menaces sur la relation patient-médecin ; perte d'autonomie perçue ; changement dans la nature de la visite
McDonald *et al.* (2007)	Effet du P4P sur les pratiques médicales	2 Primary Care britanniques	Effet du QOF sur la qualité des soins, la MI et l'autonomie de la clinique	P4P (QOF)	Pas d'effets pervers si : incitations faibles ; performance sur la qualité (pas d'économies) et organisation autonome
Spooner, Chapple et Roland (2001)	Appétence pour le P4P	Enquête auprès 36 Primary Care britanniques (East Kent)	Pourquoi les médecins ont-ils adhéré volontairement à un programme de P4P ?	P4P auprès des médecins et infirmiers	Pas d'effet pervers si : amélioration des soins ; faible incitation financière ; autonomie ; reconnaissance
Saint-Lary, Plu et Naiditch (2011)	Appétence pour le P4P	Enquête auprès de 15 médecins généralistes franciliens	Quels sont les déterminants de l'adhésion au CAPI ?	Rapport aux caisses ; jugement porté sur le CAPI ; effets sur la pratique clinique et sur la relation avec le patient	Dichotomie : dépend de la perception de l'environnement institutionnel (notamment rapport avec les caisses)

Tableau 3 – Ce que révèlent les effets d'autres types d'incitations sur la motivation médicale

Auteur	Champ d'étude	Population étudiée	Problématique	Dispositif étudié	Effets majeurs
Ammi (2011)	Politique de prévention	301 médecins généralistes libéraux de Bourgogne	Quel type d'incitation serait le plus efficace pour inciter à la prévention ?	Incitation : monétaire ; non monétaire : organisationnelle	Guide de bonnes pratiques non participatives mal perçu ; 25 % des médecins ont une appétence pour le P4P ; 60 % veulent du personnel médical
Belorgey (2011)	Qualité des soins hospitaliers	Service des urgences de l'hôpital Maubourg	Effet pervers du management par objectif	Objectif de réduction du temps de passage des patients aux urgences	Baisse de la qualité avec management par objectif : opposition *established/ outsiders*
Barlet *et al.* (2011)	Préférences en termes de rémunération	1 900 médecins généralistes français (2008)	Que pensent les médecins de leur rémunération ?	Pas de dispositif spécifique	Les médecins exerçant en groupe préfèrent le changement ; pas de caractéristiques sociodémographiques déterminantes
Franc, Renard, Le Vaillant et Pelletier-Fleury (2009)	Prévention de l'obésité infantile	611 pédiatres français	Quelle perception des contraintes économiques chez les pédiatres ?	Durée de consultation ; tarif conventionnel ; formation ; perception sur son efficacité	Problème de formation ; causalité entre optimisme sur son efficacité et efficacité dans la prévention
Bachimont, Cogneau et Letourmy (2006)	Prévention du diabète de type 2	Médecins généralistes de la région Centre	Pourquoi les médecins ne suivent-ils pas les recommandations de bonnes pratiques ?	Recommandations de bonnes pratiques	Problème si : prescription de normes opposées aux valeurs libérales ; objectif économique ; maladie sociale

Tableau 4 – Les tests sur le niveau de motivation intrinsèque des médecins et sur le *crowding out effect*

Auteur	Champ d'étude	Échantillon
Forest (2008)	Motivation des praticiens hospitaliers	Médecins hospitaliers français
Lievaut (2011)	Pratiques tarifaires considérées comme « justes »	7 896 omnipraticiens observés entre 1980 et 2000
Lievaut et Batifoulier (2011)	Pratiques tarifaires considérées comme « justes »	7 896 omnipraticiens observés entre 1980 et 2000
Videau *et al.* (2010)	Promotion de la santé (prévention et éducation à la santé)	528 médecins généralistes libéraux de région PACA (2002)
Videau, Clerc et Ventelou (2011)	Promotion de la santé (prévention et ETP)	1 875 médecins généralistes libéraux du panel 5 régions

2.3. Une analyse des résultats empiriques

La lecture des différentes expériences empiriques sur les motivations médicales permet de comprendre l'effet caché des dispositifs de P4P. Cette revue de la littérature permet d'écarter le rôle des caractéristiques sociodémographiques (âge, sexe, région d'exercice, etc.) dans l'adhésion ou le rejet du P4P (Barlet *et al.*, 2011). Il n'y a pas de profil type du médecin acceptant ou ayant une préférence exogène pour P4P. Les médecins sont diversement intéressés par l'intéressement et leur intérêt pour l'intéressement dépend globalement de deux grandes caractéristiques :

L'autonomie

La question de l'autonomie de la pratique médicale semble transversale à toutes les études empiriques étudiées. L'effet souvent contre-productif des mécanismes de P4P sur l'autonomie du médecin est en effet souligné par un grand nombre d'études.

Par exemple, il apparaît que les mécanismes de P4P réduisent considérablement l'autonomie des médecins italiens, ce qui, en conséquence, les décourage de prendre en charge la prévention du diabète de type 2 (Bruni, Nobilio et Ugolini, 2008). Par ailleurs, les guides de bonnes pratiques peuvent être jugés de façon négative et réduire la motivation, justement parce qu'ils remettent en cause l'autonomie des médecins (Ammi, 2010 ; Videau *et al.*, 2010). Ce sont alors les valeurs libérales de la médecine qui sont contrariées par la prescription de normes (Bachimont, Cogneau et Letourmy, 2006). Cette logique d'autonomie est confirmée par Spooner, Chapple et Roland (2001), pour lesquels les programmes volontaires de P4P implantés à la fin des années 1990 en Angleterre ont été plébiscités par les médecins du fait de l'encouragement des cliniques à l'autonomie.

L'importance de l'autonomie perçue dans ces études empiriques renvoie au concept de profession. Champy (2009) introduit le concept de profession à pratique prudentielle. Les professionnels doivent, d'une part, mobiliser des savoirs complexes dans un contexte d'incertitude et, d'autre part, faire preuve d'autonomie car il est impossible d'appliquer des règles normalisées. Ainsi, remettre en cause l'autonomie, comme peut le faire le P4P, c'est remettre en cause le socle de la profession.

Le contexte institutionnel

Il semble que le contexte institutionnel conditionne la bonne ou la mauvaise réception des mécanismes de P4P. Si les médecins français sont plus réticents au P4P que les médecins anglais, c'est notamment du fait d'objectifs initiaux différents et de relations différentes avec la tutelle (Bras, 2011). Alors que le mécanisme anglais avait pour objectif d'augmenter le budget du National Health Service, le mécanisme français s'inscrit dans le contexte d'une réduction des dépenses socialisées de santé. La mention d'un champ Optimisation des prescriptions cadre le dispositif comme un outil de réduction des dépenses. Par ailleurs, si le mécanisme de P4P anglais est plus facilement accepté que le mécanisme français, c'est du fait de rapports plus pacifiés avec la tutelle.

Pourtant, le fait qu'une partie des médecins français aient choisi de signer le CAPI nous montre qu'en plus du contexte institutionnel, assez objectif, ce sont les représentations que se font les médecins du contexte institutionnel qui détermine les effets du P4P. Les dispositifs de P4P n'ont pas de qualités intrinsèques. Ils ne valent que par les représentations qui y sont associées (Saint-Lary, Plu et Naiditch, 2011). Ce n'est que de cette façon que l'on peut comprendre leur rationalité cachée. Dans le cas du CAPI, par exemple, ce n'est pas exclusivement l'intéressement qui intéresse les médecins signataires mais aussi les valeurs véhiculées par le dispositif (amélioration de la qualité des soins, changement dans la relation avec la tutelle, reconnaissance du travail accompli, etc.). À l'inverse, s'il est encore vivement rejeté par une autre partie de la profession, c'est justement parce que d'autres représentations véhiculées par lui sont antinomiques de l'activité médicale.

Conclusion

La bonne réception des mécanismes de P4P dépend de l'adéquation entre les valeurs qu'il véhicule et les valeurs médicales. Or, ni les unes ni les autres ne sont naturelles. Elles relèvent d'un construit social. Le P4P n'est pas un dispositif neutre. Ce mécanisme d'intéressement véhicule par construction une rationalité marchande. Mais, cette perspective marchande semble s'opposer à la conception traditionnelle de la relation patient-médecin. Le P4P jette alors un flou sur l'activité médicale. Cette situation, intenable tant du côté de l'offreur que du demandeur de soins, risque fort, à terme, de contrarier durablement tant l'efficacité que l'équité du système de santé.

Bibliographie

Albouy V. et Déprez M. (2009), « Mode de rémunération des médecins », *Économie & Prévision*, vol. 2, n° 188, p. 131-139.

Ammi M. (2011), *Analyse économique de la prévention. Offre de prévention, incitation et préférence en médecine libérale*, thèse de doctorat en science économique, université de Bourgogne.

Arrow K. (1963), "Uncertainty and the welfare economics of medical care", *The American Economic Review*, vol. 53, n° 5, p. 941-973.

Bachimont J., Cogneau J. et Letourmy A. (2006), « Pourquoi les médecins généralistes n'observent-ils pas les recommandations de bonnes pratiques ? L'exemple du diabète de type 2 », *Sciences sociales et Santé*, vol. 24, n° 2, p. 75-104.

Barlet M., Bellamy V., Guillaumat-Tailliet F. et Jakoubovitch S. (2011), « Médecins généralistes : que pensent-ils de leur rémunération ? », *Revue française des affaires sociales*, n°2-3, p. 123-155.

Belorgey N. (2011), « Réduire le temps d'attente et de passage aux urgences. Une entreprise de "réforme" d'un service public et ses effets sociaux », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 4, n° 189, p. 16-33.

Bras P.-L. (2011), « Le contrat d'amélioration des pratiques médicales (CAPI) à la lumière de l'expérience anglaise », *Journal d'économie médicale*, vol. 29, n° 5, p. 216-230.

Bras P.-L. et Duhamel A. (2008), *Rémunérer les médecins selon leurs performances : les enseignements des expériences étrangères*, rapport de l'IGAS, Paris, Inspection générale des affaires sociales.

Bruni M., Nobilio L. et Ugolini C. (2008), "Economic incentives in general practice: the impact of pay-for-participation and pay-for-compliance programs on diabetes care", *Health Policy*, vol. 90, n° 2-3, p. 140-148.

Chaix-Couturier C., Durand-Zaleski I., Jolly D. et Durieux P. (2000), "Effects of financial incentives on medical practice: results from a systematic review of the literature and methodological issues", *International Journal for Quality in Health Care*, vol. 12, n° 2, p. 133-142.

Champy F. (2009), *La Sociologie des professions*, Paris, PUF, coll. « Quadrige Manuels ».

Convention nationale organisant les rapports entre les médecins libéraux et l'assurance maladie, 26 juillet 2011.

Da Silva N. (2011), « Motivations médicales et politiques d'incitations. La motivation intrinsèque contre la théorie de l'agence », *Journal d'économie médicale*, vol. 29, n° 8, p. 351-365.

Da Silva N. (2012), « Quelle éthique médicale ? Une relecture à partir de l'hypothèse de "crowding out effect" », *Éthique et Économique – Ethics and Economics*, à paraître.

Deci E. et Ryan R. (2002), *Handbook of Self-Determination Research*, Rochester, University of Rochester Press.

Doran T. *et al*. (2006), "Pay-for-performance programs in family practices in the United Kingdom", *The New England Journal of Medicine*, n° 355, p. 375-384.

Eggleston K. (2005), "Multitasking and mixed systems for provider payment", *Journal of Health Economics*, vol. 24, n° 1, p. 211-223.

Forest V. (2008), *Nouvelle gestion publique et comportement au travail : l'exemple des médecins de la fonction publique hospitalière*, thèse de sciences de gestion, université Lumière-Lyon 2.

Franc C., Renard E., Le Vaillant M. et Pelletier-Fleury N. (2009), « La perception par les pédiatres des contraintes économiques. Quelle incitation dans la prise en charge de l'obésité infantile ? », *Revue économique*, vol. 60, n° 2, p. 507-520.

Galvin R. (2006), "Pay for performance: too much of a good thing? A conversation with Martin Roland", *Health Affairs*, vol. 25, n° 5, p. 412-419.

Gené-Badia J. *et al*. (2007), "Impact of economic incentives on quality of professional life and on end-user satisfaction in primary care", *Health Policy*, vol. 80, n° 1, p. 2-10.

Hillman L. *et al*. (1998), "Physician financial incentives and feedback: failure to increase cancer screening in medicaid managed care", *American Journal of Public Health Briefs*, vol. 11, n° 88, p. 1699-1701.

Lievaut J. (2011), « La déformation des comportements médicaux en faveur d'une logique de marchandisation », Working Paper, EconomiX 2011-19.

Lievaut J. et Batifoulier P. (2011), « La transformation des actes gratuits en actes payants en médecine libérale. Une étude micro-économétrique longitudinale », Working Paper, EconomiX 2011-12.

McDonald R. et Roland M. (2009), “Pay for performance in primary care in England and California: comparison of unintended consequences”, *Annals of Family Medicine*, vol. 7, n° 2, p. 121-127.

McDonald R. *et al*. (2007), “Impact of financial incentives on clinical autonomy and internal motivation in primary care: ethnographic study”, *British Medical Journal*, n° 334, p. 1357-1359.

Peckham S. et Wallace A. (2010), “Pay for performance schemes in primary care: what have we learnt?”, *in* Gillam S. et Siriwardena N. (éd.) *The quality outcomes framework*, Abington, Radcliffe Publishing Ltd.

Polton D. et Aubert J.-M. (2010), « Le contrat d’amélioration des pratiques individuelles, aboutissement ou nouveau départ pour la gestion des soins ? », *La Lettre du Collège des économistes de la santé*, vol. 21, n° 3, p. 5-7.

Rebitzer J. et Taylor L. (2010), “Extrinsic rewards and intrinsic motives: standard and behavioral approaches to agency and labor market”, Levy Economics Institute of Bard College, Working Paper 2010 (607).

Saint-Lary O., Plu I. et Naiditch M. (2011), « Adhérer ou pas au CAPI : de quel clivage des généralistes le P4P est-il le révélateur ? », *Revue française des affaires sociales*, n° 2-3, p. 180-209.

Schoen C. *et al*. (2009), “A survey of primary care physicians in eleven countries, 2009: perspectives on care, costs, and experiences”, *Health Affairs*, vol. 28, n° 6, p. 1171-1183.

Spooner A., Chapple A. et Roland M. (2001), “What makes British general practitioners take part in a quality improvement scheme?”, *Journal of Health Service Research & Policy*, vol. 6, n° 3, p. 145-150.

Van Herck P. *et al*. (2010), “Systematic review: effects, design choices, and context of pay-for-performance in health care”, *BMC Health Services Research*, vol. 10, art. 247.

Videau Y., Clerc I. et Ventelou B. (2011), « L’effet d’éviction des motivations intrinsèques par les motivations extrinsèques ? Une expérimentation par assignation aléatoire pour les médecins généralistes libéraux français », communication au Séminaire d’économie politique de la santé, 1er avril.

Videau Y. *et al*. (2010), « Le cycle de vie des motivations professionnelles en médecine générale : une étude dans le champ de la prévention », *Revue d’épidémiologie et de santé publique*, vol. 5, n° 58, p. 301-311.

Médecin libéral : opportuniste « naturel » ?

Jeanne LIEVAUT[1]

Résumé

Cet article examine le changement volontaire de la structure d'exercice, effectué par les médecins libéraux, afin d'appréhender leur comportement économique. Un modèle économétrique est conduit sur la population médicale composée de 6 538 généralistes libéraux français observés sur la période de 1983 à 2000. Les résultats remettent en question l'opportunisme « inné » du médecin libéral et fournissent des réflexions sur les causes probables des comportements médicaux différents de ceux attendus.

Abstract

In this article we focus on the private practitioner's voluntary changing of the practice form (full-time or part-time private practice) to understand the practitioners' economic behavior. We use an unbalanced panel data comprising 6538 self-employed physicians who were observed over the 1983-2000 period. Our results put forward the important role of demand and offer an empirical understanding of the practitioners' motivations and an unexpected medical behaviour phenomenon.

[1] Docteur en économie, chargée d'études – EconomiX-CNRS (UMR 7235), université Paris-Ouest Nanterre-La Défense, Paris, France.

Introduction

La grande majorité des travaux de modélisation du comportement de praticien introduit la notion de marché dans la relation bilatérale médecin-patient. La logique de l'intérêt personnel transforme le guérisseur en être opportuniste, qui profite de son pouvoir discrétionnaire, issu de l'asymétrie de l'information, pour manipuler la relation médicale et atteindre ses objectifs financiers.

Les modèles généralement répandus attribuent au professionnel de santé le rôle d'un offreur de services qui effectue l'arbitrage travail-loisir en fonction de différentes contraintes. Les principaux arguments sont le temps de loisir et la consommation (Evans, 1974 ; Dionne et Contandriopoulos, 1985) ou le revenu (brut ou net) et le temps de loisir (Carrère, 1987, 1988). Certains modèles incluent l'éthique (Feldstein, 1970 ; Zweifel, 1981 ; Woodward et Warren-Boulton, 1984 ; Dionne et Contandriopoulos, 1985), l'utilité ou le bien-être du patient (Evans, 1974 ; Richardson, 1981 ; Farley, 1986 ; Lerner et Claxton, 1994), ou le bien-être collectif (Blomqvist, 1991 ; Kristiansen, 1994). Parfois, la réputation (Dionne et Contandriopoulos, 1985 ; Kristiansen, 1994), la satisfaction intellectuelle (Feldstein, 1970 ; Kristiansen, 1994), l'autonomie (Kristiansen, 1994 ; Lerner et Claxton, 1994) et les caractéristiques de l'exercice médical (Boardman, Dowd, Eisenberg et Williams, 1983) sont considérées comme des arguments de la fonction d'utilité. Cependant, quel que soit le modèle comportemental proposé, nous retrouvons les influences du marché classique. Tous les modèles mettent en avant la motivation principale du praticien : de maintenir son revenu cible ou d'améliorer son revenu relatif. Il est considéré que, dans sa recherche de satisfaction de ses propres intérêts, le professionnel de santé utilise des instruments tels que la multiplication des quantités et l'augmentation des honoraires où il minimise son temps de travail en diminuant la durée de ses consultations afin de maximiser son revenu horaire.

Les études, qui utilisent le contexte d'économie industrielle, suggèrent l'existence de concurrence monopolistique (McCarthy, 1985 ; Wong, 1996) et même les formes plus poussées du pouvoir de marché basées sur une analyse des prix et de coût marginal (Gunning et Sickles, 2011). Haas-Wilson et Gaynor (1998) ont expliqué les effets potentiels du pouvoir de marché du médecin par la consolidation horizontale facilitant une collusion. Gunning et Sickles (2012) ont noté que si les médecins observent une demande très sensible à leur service et à un changement des prix de service, alors ils peuvent s'entendre pour partager les bénéfices plutôt que de s'engager dans un jeu de marché de concurrence.

Ainsi, le médecin est un maximisateur de revenu qui cherche à s'approprier le surplus du consommateur chaque fois qu'il le peut. Le médecin libéral contraint de couvrir le coût de son cabinet correspond davantage à ce profil comportemental.

Or, l'exercice médical par sa nature n'a pas, *a priori*, à être structuré par des mécanismes du marché classique. En revanche, il est évident que l'organisation de l'exercice médical et, notamment, le choix volontaire de la structure d'exercice libéral (intégral ou partiel) qu'effectue le praticien lors de son installation sur le marché des soins ambulatoires dépend étroitement de l'état de la demande et du niveau de concurrence.

Ceci dit, le rôle de ces variables et, notamment, de la demande, est moins évident dans le cas où le praticien, déjà installé, change son mode d'exercice initial. En effet, si sa clientèle est constituée et si le médecin est un opportuniste « naturel » ayant le pouvoir de manipuler sa demande, alors pourquoi change-t-il son mode d'exercice, qui correspond à ses attentes ? Quels sont ses mobiles ? Revoit-il son mode d'exercice en fonction de ses nouvelles préférences en matière d'organisation du travail et ces dernières faussent-elles l'effet de demande ? Ou bien le praticien est-il sensible aux fluctuations de la demande et prêt à abandonner sa structure habituelle de travail pour l'adapter à une nouvelle situation dans le but de mieux répondre aux attentes de marché ?

La question centrale de cet article est de savoir quels sont les facteurs qui influencent la décision, prise par le médecin libéral déjà installé sur le marché des soins ambulatoires, de changer de mode d'exercice[2] au cours de sa carrière libérale et de comprendre si ce changement est sensible aux fluctuations de la demande libérale.

Nous précisons qu'il n'existe pas en France de travaux portant sur ce sujet. À ce titre, notre étude présente un intérêt particulier puisqu'elle apporte des enseignements nouveaux sur les choix opérés par les omnipraticiens indépendants.

Notre analyse est organisée de la façon suivante. Tout d'abord, nous construisons un panel représentatif de médecins libéraux pour que la base de données utilisée dans l'analyse soit en cohérence avec la problématique posée. Par la suite, dans le but d'accéder aux motivations et à l'objectif du praticien, nous tentons d'appréhender le rôle de la demande adressée au médecin lorsque le praticien a décidé de changer sa structure habituelle de travail. Nous présentons le cadre de l'analyse économique (dans lequel nous discutons des stratégies du praticien) et le modèle économétrique (qui permet de départager les effets étudiés). Dans la partie suivante, à l'aide d'une étude économétrique, nous recherchons la preuve empirique de nos investigations théoriques. Tout d'abord, dans l'ensemble des variables du marché et des caractéristiques individuelles, nous définissons celles qui ont la contribution la plus importante à la prise de décision. Puis, nous tentons de comprendre comment elles influencent la probabilité que le médecin change sa structure habituelle de travail au cours de son activité libérale afin d'appréhender le rôle de la demande dans la prise de décision. À la fin de l'article, en discutant de nos

[2] Passer de l'exercice libéral intégral à l''exercice libéral partiel ou de l'exercice libéral partiel à l'exercice libéral intégral.

résultats, nous proposons des réflexions sur les causes probables des comportements médicaux différents de ceux attendus et nous présentons la conclusion.

1. Construction du panel représentatif

La base de données est formée des médecins déjà installés sur le marché des libéraux. C'est un panel non cylindré issu des données du système national inter-régimes (SNIR). Afin de limiter au minimum les erreurs d'estimation, nous avons exclu des champs d'observations les médecins qui ne correspondent pas aux profils étudiés : ayant un exercice hospitalier à temps plein avec secteur privé, ayant une activité particulière (la spécialité pratiquée peut exiger le contact direct avec l'hôpital. Dans ce cas le choix du médecin résulte des caractéristiques particulières de patients et de l'effet de réseau), ayant changé leur mode tarifaire au cours du laps de temps couvert par l'enquête, ayant atteint leur 55e anniversaire au cours de l'année observée (les médecins âgés ont une préférence pour le retrait du marché des soins plutôt que pour le changement de mode d'exercice (Véga, Cabé et Blandin, 2008).

La base des données adaptée contient 6 538 généralistes en activité, exerçant en France métropolitaine et observés pendant la période de 1983 à 2000. Chacun appartient à l'un des deux groupes suivants : ceux qui ont le même mode d'exercice (intégral ou partiel) durant toute la période d'observations et ceux qui ont changé leur mode d'exercice à un moment donné. Ce dernier type de professionnels de santé est partagé en deux profils : celui qui a préféré augmenter la charge libérale en sacrifiant toute activité non indépendante et celui qui a préféré arrêter une activité libérale exclusive et a organisé sa structure autour d'un exercice libéral partiel. Dans le cadre de notre analyse la qualification de l'exercice non libéral ne joue pas de rôle significatif, de ce fait les praticiens ayant un exercice libéral partiel sont regroupés dans la catégorie appelée « mixte », quelle que soit leur pratique hors du cadre libéral.

2. Rôle de la demande dans le cas du passage d'un mode d'exercice à l'autre : cadre d'analyse

2.1. Raisonnement économique

Dans la démarche analytique, notre point de départ est un modèle d'arbitrage travail-loisir qui se place du point de vue du producteur de services. Ce type de modèle est classique dans la littérature consacrée à la modélisation du comportement de médecin et se résume de la façon suivante. La fonction d'utilité du praticien est continue, concave et deux fois dérivables. Les arguments explicites sont la consommation d'un bien générique et le loisir. Dans le cadre de notre spécification, le médecin dispose d'une dotation temporelle fixe qu'il partage entre le loisir (défini au sens économique) et la durée totale de son activité médicale. Le choix optimal du praticien résulte de son programme de maximisation d'utilité sous contraintes budgétaire et temporelle.

En théorie le praticien, ayant une clientèle constituée et possédant le pouvoir de manipuler sa demande, n'a pas intérêt à dévier de la situation qui est issue de son programme d'optimisation. En effet, si le praticien est confronté à la hausse de la demande, alors, pour conserver sa situation de référence et son mode d'exercice optimal, il peut soit refuser la demande supplémentaire, soit l'accepter (multiplier le nombre des rencontres libérales en conservant la part du revenu assurée par la pratique hors cadre libéral), mais au détriment de la qualité des soins (baisse de la durée de consultation (Ventelou et Videau, 2011). Si le praticien est confronté à la baisse de la demande, alors, pour conserver sa situation de référence et son mode d'exercice optimal, il peut manipuler cette dernière pour préserver son niveau de revenu libéral. S'il est en mode intégralement libéral alors il peut créer une demande inappropriée (Evans, 1974 et toute la littérature sur la demande induite). S'il est en mode mixte, alors il peut faire transfert des patients du secteur public vers privé (Barros et Martinez-Giralt, 2002 ; Biglaiser et Ma, 2006). Dans ces cas de figure, son comportement peut, dans une certaine mesure, être caractérisé comme étant opportuniste et répond à la définition d'un maximisateur de revenu.

Or, les données nous informent que certains praticiens changent leur structure habituelle de travail au cours de leur activité libérale. Quels sont leurs mobiles ?

Nous pouvons supposer que le médecin revoit son mode d'exercice en fonction de ses nouvelles préférences en matière d'organisation de travail. Autrement dit, les préférences individuelles faussent l'effet de demande. Dans ce cas de figure, le passage d'un mode d'exercice à l'autre est exogène et inélastique à la demande. Et si

cette dernière fluctue alors le praticien se comporte comme un maximisateur de revenu décrit précédemment (l'objectif central du praticien est de préserver la structure d'activité préférée).

Nous pouvons envisager une autre situation : le médecin revoit son mode d'exercice en fonction des fluctuations de la demande. Dans ce cas de figure le passage d'un mode d'exercice à l'autre est endogène et élastique à la demande, et le médecin ne cherche pas à manipuler cette dernière pour préserver son mode d'exercice initial. Lorsque la demande augmente, le médecin, qui est en activité « mixte », répond à la demande supplémentaire et abandonne son activité non libérale en favorisant ses stratégies de concentration du temps de travail dans son cabinet pour la raison décrite ci-après. En offrant une grande disponibilité vis-à-vis de patients et en préservant le mode d'exercice initial, son choix aboutira à des journées de travail trop longues, étant donné une part d'activité consacrée à l'exercice non libéral (la situation peut être qualifiée comme « surinvestissement » au travail qui nuit à l'état de santé du praticien). Le médecin sera contraint de sacrifier la durée d'acte en activité libérale et de baisser la qualité de service fournie sur le marché des soins ambulatoires. Cela va contrecarrer l'objectif du praticien sensible aux attentes du marché. C'est pourquoi le professionnel de santé va changer son mode d'exercice.

Dans le cas de la baisse de la demande, la contrainte de revenu ne sera plus respectée et le praticien fera face à des coûts du cabinet difficilement supportables. Pour ne pas manipuler la demande, le médecin, qui est déjà en activité intégralement libérale, doit changer son mode d'exercice en faveur de l'exercice mixte, en raison du fait que la baisse de la demande individuelle augmente le risque de fermeture du cabinet médical.

En résumé, nous avons pour objectif de tester si le passage d'un mode d'exercice à l'autre est élastique à la demande. L'impact significatif de la demande nous confirmera que le médecin ne peut être considéré exclusivement comme un centre de profit.

2.2. Principe de test

À des fins de cohérence et de méthodologie, les professionnels de santé sont répartis dans deux groupes distincts selon l'organisation de l'activité libérale lors de l'installation sur le marché de libéraux et selon leur décision qui concerne le changement de mode d'exercice. Le premier comprend ceux qui ont décidé de passer de l'exercice libéral intégral à l'exercice libéral « mixte » (changer leur structure habituelle de travail au cours de leur carrière libérale) et ceux qui, durant toute la période d'observation, pratiquaient une profession libérale intégrale (noté type 1). Le deuxième est formé de ceux qui ont décidé de passer de l'exercice libéral

« mixte » à l'exercice libéral intégral et de ceux qui, durant toute la période d'observation, avaient un mode d'exercice « mixte » (noté type 2).

$$\text{Type 1}=\begin{cases}\text{le médecin a choisi de passer de l'exercice libéral intégral à l'exercice "mixte"}\\ \text{le médecin n'a pas changé son mode d'exercice (libéral intégral).}\end{cases}$$

$$\text{Type 2}=\begin{cases}\text{le médecin a choisi de passer de l'exercice "mixte" à l'exercice libéral intégral}\\ \text{le médecin n'a pas changé son mode d'exercice ("mixte").}\end{cases}$$

Quel que soit le type, la variable d'intérêt est une variable dichotomique qui indique quel choix a fait le médecin. De ce fait elle a deux modalités : 1, dans le cas où le praticien a changé son mode d'exercice, et 0, dans le cas contraire. Pour tester l'hypothèse, il revient alors à modéliser la probabilité que cette variable prenne la valeur 1 (Madalla, 1983). Ainsi, la spécification à estimer a la forme générale suivante :

$$\mathrm{P}(\mathrm{Y}_{\mathrm{it}}=1)=f(X_{it}*a+u_{it})$$

où $u_{it}=\varphi_i+\eta_{it}$ (φ_{i} est un effet spécifique individuel pris au niveau du résidu u_{it}, η_{it} est une perturbation aléatoire, indice i caractérise le médecin considéré, indice t caractérise la date d'observation).

Les facteurs qui sont pris en considération comme étant des variables explicatives sont de deux types : les caractéristiques individuelles du praticien (le genre, l'ancienneté libérale, le mode de conventionnement et de rémunération) et les variables environnementales (la localisation géographique, le niveau de concurrence, le trend temporel, la demande). Le niveau de la demande libérale (prise en t-1 à cause de l'endogénéité entre la variable à expliquer et la variable explicative) exprime le nombre des rencontres par médecin libéral par département et par année.

L'hypothèse principale à tester est la suivante :

H_0 : le passage d'un mode d'exercice à l'autre est élastique à la demande.

Notons μ, le coefficient qui mesure la contribution de niveau de la demande libérale à la probabilité d'opter pour le changement de mode d'exercice. Discutons des signes de μ en fonction de choix de praticien concernant son mode d'exercice (on pose μ_1 le coefficient pour type 1 et μ_2 le coefficient pour type 2 ($\mu_1, \mu_2 \in \mu$)).

Deux cas de figure sont envisageables :

- le médecin change son mode d'exercice en fonction de ses nouvelles préférences en matière d'organisation du travail. Dans le cas de fluctuations de la demande le praticien se comporte comme étant un maximisateur de revenu (ne cherche qu'à augmenter son niveau de revenu). Il multiplie le nombre de

rencontres libérales en conservant la part du revenu assurée par la pratique hors cadre libéral. Le niveau optimal dans l'arbitrage travail-loisir est atteint à travers la baisse du temps passé avec chaque patient. Dans le cas de la baisse de la demande il manipule cette dernière pour préserver la structure d'activité préférée. La hausse (ou la baisse) de la demande libérale n'infléchit pas le choix du mode d'exercice. Donc, $\mu_1 = 0$ et $\mu_2 = 0$.

- le médecin revoit son mode d'exercice en fonction des fluctuations de la demande. Si la hausse de la demande ne permet pas au praticien en activité « mixte » d'assurer un niveau de qualité de soins désiré par les patients, il sacrifie la part de l'activité non libérale en faveur d'une augmentation de l'activité libérale. Si la baisse de la demande augmente le risque de fermeture du cabinet médical dans le cas d'un exercice intégralement libéral, le professionnel de santé change son mode d'exercice en faveur de l'exercice mixte. La hausse (ou la baisse) de la demande libérale infléchit son mode d'exercice. Donc, $\mu_1 \neq 0$ et $\mu_2 \neq 0$.

3. Analyse empirique de la décision de changement de mode

3.1. Analyse préliminaire

L'analyse préliminaire (indicateur de corrélation « V de Cramer » dans le cas de variables qualitatives, indicateur de corrélation de Pearson dans le cas de variables quantitatives) fait ressortir que toutes les variables explicatives sont corrélées avec la variable d'intérêt quel que soit le type de regroupement. Cependant, plusieurs variables ont des coefficients de corrélation peu élevés et, par conséquent, ont une influence modérée sur la prise de décision (genre ("0" homme vs "1" femme), pour type 1 : -0,0135, pour type 2 : 0,0026 ; mode de conventionnement et de rémunération ("0" secteur 1 vs "1" secteur 2), pour type 1 : -0,0021, pour type 2 : -0,0132 ; niveau de concurrence, pour type 1 : -0,024, pour type 2 : -0,018 ; trend temporel, pour type 1 : 0,0436, pour type 2 : 0,0331). De ce fait, nous ne les considérons pas dans la suite de notre analyse.

Les facteurs ayant le coefficient de corrélation le plus important sont la demande (pour type 1 : -0,052 ; pour type 2 : 0,066), l'ancienneté libérale (pour type 1 : 0,102 ; pour type 2 : 0,078) et la localisation géographique (pour type 1 : -0,05 ; pour type 2 : 0,11). Nous allons les utiliser dans la suite de notre analyse. La significativité des deux variables qui expriment l'état et les fluctuations de la

demande (la localisation géographique et la demande) plaide pour le constat suivant : la décision de changer de mode d'exercice dépend fortement de l'évolution de la demande.

3.2. Test d'existence de colinéarité

L'existence d'une colinéarité trop importante entre plusieurs variables explicatives peut entraîner certaines imprécisions dans les estimations. Pour détecter l'existence de colinéarité entre régresseurs et limiter dans la liste de facteurs explicatifs les variables redondantes très corrélées, nous avons calculé le facteur d'inflation de la variance, appelé inflation de R2 par Modalisa.

Les facteurs explicatifs pris en considération sont (pour chaque type) : l'ancienneté libérale, la localisation géographique et la demande. Pour ces régresseurs, les facteurs d'inflation de la variance sont inférieurs à 10 (ancienneté libérale, pour type 1 : 1,083, pour type 2 : 1,073 ; zones plutôt urbaines, pour type 1 : 1,795, pour type 2 : 1,338 ; zones en grande partie rurales, pour type 1 : 2,037, pour type 2 : 1,611 ; zones avec prédominance touristique, pour type 1 : 2,403, pour type 2 : 1,707 ; demande, pour type 1 : 1,327, pour type 2 : 1,373).

3.3. Résultats

Afin de modéliser correctement l'hétérogénéité des comportements nous conduisons le modèle Probit à erreurs composées sur l'ensemble de la population médicale (Sevestre, 2002 ; Greene, 2003 ; Lollivier, 2006). En effet, le modèle d'estimation choisi n'exige pas l'exclusion de l'échantillon des médecins ayant une structure organisationnelle de l'exercice constante sur l'ensemble de la période et qui ne contribuent pas à la vraisemblance dans le cas du modèle Logit à effets fixes. Afin de comparer directement les paramètres estimés ainsi que leurs écarts types nous avons normalisé les coefficients obtenus en les divisant par les écarts types de résidus. Les résultats sont présentés dans le tableau 1.

Nous constatons que la hausse de la demande (tableau 1, coefficients I) augmente la probabilité que le médecin, ayant un mode d'exercice « mixte », change sa structure habituelle de travail et passe de l'exercice libéral « mixte » à l'exercice libéral intégral (type 2), et diminue la probabilité que le praticien, ayant un mode d'exercice libéral intégral, change sa structure habituelle de travail et passe de l'exercice libéral intégral à l'exercice libéral « mixte[3] » (type 1). Ce résultat

[3] Nous pouvons déduire que, dans le cas de la baisse de la demande, les praticiens ne cherchent pas à manipuler la demande pour préserver le mode d'exercice intégralement libéral. Ils diversifient le

confirme l'hypothèse selon laquelle le passage d'un mode d'exercice à l'autre est élastique à la demande. Ainsi, il s'avère que les professionnels de santé sont sensibles aux fluctuations de la demande et sont prêts à se réadapter au nouvel état d'équilibre. Donc, ce résultat remet en cause l'opportunisme présumé des professionnels de santé et, notamment, le postulat selon lequel le médecin manipule systématiquement la demande pour satisfaire ses propres intérêts en matière de revenu. Le résultat confirme également l'hypothèse que les préférences individuelles en matière d'organisation du travail ne faussent pas l'effet de la demande.

Tableau 1 – Résultats des estimations

Paramètres estimés	Coefficients I		Coefficients II	
	Type 1	Type 2	Type 1	Type 2
Demande	-0,0052*** (0,0003)	0,113*** (0,002)	-0,0062*** (0,0002)	0,143*** (0,002)
Ancienneté libérale	0,004*** (0,0002)	0,047*** (0,002)	0,005*** (0,0002)	0,051*** (0,002)
Zones plutôt urbaines	-0,0051*** (0,0003)	0,280*** (0,005)	-0,0054*** (0,0003)	0,283*** (0,005)
Zones en grande partie rurales	-0,0035*** (0,0002)	1,271*** (0,010)	-0,0039*** (0,0002)	1,276*** (0,010)
Zones avec prédominance touristique	-0,0041*** (0,0002)	1,219*** (0,010)	Réf.	Réf.
Île de France	Réf.	Réf.	-	-
Constante	-0,0037*** (0,0002)	0,243*** (0,045)	-0,0027*** (0,0003)	0,223*** (0,047)
% d'observations pour Y=1	2,3 %	32 %	2,3 %	32 %

Entre parenthèses sont présentés les écarts types.
***- significatif au seuil de 1 %.

La probabilité de changer de mode d'exercice au cours de la carrière libérale et de passer d'un mode d'exercice à l'autre (quel que soit le type de regroupement) augmente avec l'ancienneté libérale. Étant donné que le changement du mode d'exercice est élastique à la demande (le médecin cherche à répondre aux attentes du marché), nous pouvons supposer, que grâce aux expériences médicales le praticien devient plus sensible aux attentes du marché des soins ambulatoires et change sa structure initiale en fonction du besoin de la patientèle.

En comparaison avec le découpage géographique, la probabilité de passer d'un exercice libéral « mixte » à l'exercice libéral intégral (type 2) est moins importante

portefeuille de risque à travers l'exercice « mixte », pour diminuer le risque de fermeture du cabinet médical.

en Île-de-France. Cela renforce l'idée que l'Île-de-France est une région spécifique, où les conditions du marché sont plus stables que dans les autres zones d'exercice. C'est pourquoi les praticiens ne sont pas amenés à y changer leur mode d'exercice mixte. En revanche, le fait de travailler dans les zones rurales augmente la probabilité de changer le mode d'exercice « mixte », choisi lors de l'installation sur le marché des libéraux, en faveur de l'exercice libéral intégral, comparativement au fait de pratiquer en Île-de-France (la contribution de la variable « zones en grande partie rurales » est la plus importante). Ce résultat renforce l'idée que le praticien en changeant son mode d'exercice cherche à satisfaire la demande, car les zones rurales sont, majoritairement, les zones sous-médicalisées avec une demande de soins excédentaire. Ces résultats sont en cohérence avec les résultats du type 1 (comparativement au fait de pratiquer en Île-de-France, le fait de pratiquer dans les autres zones diminue la probabilité que le médecin passe de l'exercice libéral intégral à l'exercice libéral « mixte »).

Vérifions les résultats en excluant la zone particulière Île-de-France (tableau 1, coefficients II). Les résultats obtenus confirment les résultats précédents.

En résumé, il s'avère que la prise de décision quant au changement de mode d'exercice libéral est sensible à la demande et les préférences individuelles du médecin libéral ne faussent pas son effet.

3.4. Discussion

Les résultats obtenus font ressortir deux enseignements à l'égard de l'exercice libéral et du comportement économique des médecins indépendants.

Premièrement, les résultats signalent que les relations entre les acteurs du marché de soins (patients-médecins-régulateur) sont interactives et interdépendantes (dans le sens où la relation patient-régulateur peut affecter le comportement du praticien et engendrer des réactions contraires à celles attendues). En effet, le résultat montre que le choix du mode d'exercice de la population médicale ayant choisi de satisfaire les patients ambulatoires est sensible aux fluctuations de la demande libérale. Cet enseignement contribue à l'idée que le médecin libéral est davantage vulnérable à la politique publique quand la recherche d'économie budgétaire fragilise les patients. C'est pourquoi la responsabilisation des patients à travers l'augmentation de leur coût de consommation de biens et de services médicaux (déremboursements, forfait de 1 euro...), qui perturbe l'équilibre relationnel sur le marché des soins ambulatoires par des questions d'argent, peut « refouler » les praticiens libéraux dans des endroits avec une demande solvable (les zones moins sensibles aux politiques de co-paiement et mieux protégées économiquement grâce à leur localisation géographique) et constituer une part d'opportunisme que nous pouvons, d'une certaine manière, qualifier comme étant un opportunisme « forcé ». Ainsi, les

mesures politiques visant à agir sur la demande peuvent affecter le comportement des praticiens et avoir des effets contraires à ceux recherchés. Autrement dit, les malus infligés aux patients peuvent rendre inutiles les bonus donnés aux médecins (les incitations financières à l'installation dans une zone à demande moins solvable), contribuer au maintien des inégalités de répartition des professionnels de santé sur les territoires et accélérer le sous-peuplement en médecins dans les zones déjà sous-dotées.

Deuxièmement, le résultat fait penser que la recherche d'économies budgétaires qui conduit l'État à réduire les budgets des hôpitaux peut engendrer des comportements médicaux inattendus et contrecarrer les objectifs affichés. En effet, le résultat montre que les praticiens en exercice mixte préfèrent changer leur mode d'exercice pour répondre à la hausse de la demande libérale plutôt que la refuser ou baisser le niveau de la qualité de soins dispensés sur le marché ambulatoire. Alors, la réduction des budgets des hôpitaux, qui contribue à un transfert d'activités de l'hôpital vers les cabinets des praticiens, d'une certaine manière « force » les praticiens à abandonner l'exercice mixte en faveur de l'exercice intégralement libéral. En effet, les praticiens sont contraints de récupérer les espaces laissés vacants par les petits établissements publics hospitaliers, dont les activités de médecine sont, pour des raisons d'économies, fortement réduites. De ce fait, dans des régions où sont implantés des hôpitaux, les médecins vont exercer dans leur cabinet plutôt qu'à l'hôpital, ce qui peut augmenter la pénurie actuelle en termes d'effectifs médicaux dans le secteur public.

Conclusion

Cet article s'est intéressé aux cas où le praticien change de mode d'exercice libéral au cours de sa carrière médicale et, notamment, à la complexité des processus à l'œuvre dans le cas d'un changement de mode et aux facteurs contributifs à la décision. En particulier, l'effet de demande a été mis en évidence pour accéder aux motivations du praticien. L'étude empirique, à partir des données d'un panel représentatif de la population des généralistes libéraux français, suggère que la prise de décision quant au changement de mode d'exercice libéral s'inscrit dans la durée et est sensible à la pérennité de la demande.

Ce résultat, tout d'abord, remet en question le postulat selon lequel le médecin libéral manipule systématiquement la demande pour maximiser son revenu. En effet, le médecin qui abandonne sa structure habituelle de travail, assurant une part « sécurisée » du revenu (l'exercice mixte), et passe au mode d'exercice intégralement libéral dans le cas de la hausse de la demande libérale pour mieux répondre aux attentes du marché, ou qui préfère changer son mode d'exercice dans le cas de la baisse de la demande libérale au lieu de manipuler la demande pour préserver son état optimal initial, peut difficilement être associé à un individu qui ne cherche qu'à satisfaire ses propres intérêts.

Puis le résultat suggère que les mesures politiques qui ne cherchent pas à agir directement sur les comportements médicaux peuvent, d'une façon indirecte, influencer négativement les répartitions à la fois spatiale (territoriale) et sectorielle (privé/public) des praticiens.

Bibliographie

Barros P. et Martinez-Giralt X. (2002), "Public and private provision of health care", *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 11, p. 109-133.

Batifoulier P., Gadreau M. et Lievaut J. (2009), « La décision tarifaire : des actes gratuits aux actes chers. Les effets pervers de la politique publique », *Journal d'économie médicale*, vol. 27, n° 4, p. 222-233.

Batifoulier P., Gadreau M. et Vacarie I. (2008), *La Gouvernance de l'assurance-maladie : l'orientation marchande et ses paradoxes*, Rapport MiRe-DREES.

Belsley D., Kuh E. et Welsch R. (1980), *Regression Diagnostics: Identifying Influential Data and Sources of Collinearity*, New York, John Wiley.

Biglaiser G. et Ma C.A. (2006), "Moonlighting: public service and private practice", *Boston University Working Paper*, WP 2006-015.

Blomqvist A. (1991), "The doctor as double agent: information asymmetry, health insurance, and medical care", *Journal of Health Economics*, vol. 10 n° 4, p. 411-432.

Boardman A., Dowd B., Eisenberg J. et Williams V. (1983), "A model of physicians' practice attributes determination", *Journal of Health Economics*, vol. 2, n° 3, p. 259-268.

Carrère M. (1987), « Le médecin ambulatoire et la réalité économique », *Journal d'économie médicale*, vol. 5, n° 4, p. 201-221.

Carrère M. (1988), « Les médecins libéraux face à la liberté des prix. Une analyse économique et statistique », *Solidarité santé*, n° 5, p. 93-102.

Dionne G. et Contandriopoulos A.-P. (1985), "Doctors and their workshops", *Journal of Health Economics*, vol. 4, n° 1, p. 21-33.

Evans R. (1974), "Supplier-induced demand: some empirical evidence and implications", *in* Perlman M. (éd.), *The Economics of Health and Medical Care*, Londres, MacMillan, p. 162-173.

Farley P. (1986), "Theory of the price and quantity of physician services. A synthesis and critique", *Journal of Health Economics*, vol. 5, n° 4, p. 315-333.

Feldstein M. (1970), "The rising prices of physician's services", *The Review of Economics and Statistics*, vol. 52, n° 2, p. 121-133.

Greene W. (2003), *Econometric Analysis*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 5e éd.

Gunning T. et Sickles R. (2011), "A multiproduct cost function for physician private practices", *Journal of Productivity Analysis*, n° 35, p. 119-128.

Gunning T. et Sickles R. (2012), "Competition and market power in physician private practices", *Empirical Economics*, n° 1, p. 1-25.

Haas-Wilson D. et Gaynor M. (1998), "Physician networks and their implications for competition in healthcare markets", *Health Economics*, n° 7, p. 93-117.

Kristiansen I. (1994), *What Is in the Doctor's Utility Function? A Theoretical and Empirical Investigation into What Influences Doctors' Decision Making*, Ph.D. Thesis, University of Tromso.

Kutner M., Nachtsheim C. et Neter J. (2004), *Applied Linear Regression Models*, Boston-New York, McGraw-Hill Irwin, 4e éd.

Lerner C. et Claxton K. (1994), "Modelling the behaviour of general practitioners. A theoretical foundation for studies of fundholding", *Papier*, Centre for Health Economics, University of York.

Lievaut J. (2010), *Le « Maillon faible » de la régulation des dépenses de santé en France : les comportements inattendus des médecins libéraux. Quatre approches micro-économétriques longitudinales*, thèse pour le doctorat en science économique, université Paris-Ouest Nanterre-La Défense.

Lollivier S. (2006), *Économétrie avancée des variables qualitatives*, Paris, Economica.

Madala G. (1983), *Limited Dependent and Qualitative Variables in Econometrics*, Cambridge, Cambridge University Press.

McCarthy T. (1985), "The competitive nature of the primary-care physician service market", *Journal of Health Economics*, vol. 4, n° 2, p. 93-117.

Richardson J. (1981), "The inducement hypothesis: that doctors generate demand for their own services", *in* Van der Gaag J. et Perlman M. (éd.), *Health, Economics and Health Economic*, Amsterdam, North Holland, p. 189-214.

Sevestre P. (2002), *Économétrie de données de panel*, Paris, Dunod.

Véga A., Cabé M.-H. et Blandin O. (2008), « Cessations d'activité libérale des médecins généralistes : motivations et stratégies », *Dossier solidarité et santé*, n° 6.

Ventelou B. et Videau Y. (2011), « De la motivation des médecins généralistes français », *in* Batifoulier P., Buttard A. et Domin J.-P. (éd.), *Santé et politiques sociales : entre efficacité et justice*, Paris, Eska, p. 93-105.

Videau Y. *et al.* (2010), « Le cycle de vie des motivations professionnelles en médecine générale : une étude dans le champ de la prévention », *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, n° 58, p. 301-311.

Woodward R. et Warren-Boulton F. (1984), "Considering the effects of financial incentives and professional ethics on appropriate medical care", *Journal of Health Economics*, n° 3, p. 223-237.

Zweifel P. (1981), « Demande médicale induite par l'offre : chimère ou réalité », *Consommation, revue de socio-économie*, n° 4, p. 39-62.