

QUELLES SPÉCIFICITÉS DE COMPÉTENCES EN ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ? DE L'EXPÉRIENCE À LA CONSCIENCE POUR LA PERFORMANCE

Patrice Braconnier et Gilles Caire

Champ social | « [Le sociographe](#) »

2012/5 Hors-série 5 | pages 47 à 73

ISSN 1297-6628

ISBN 9782918621119

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-le-sociographe-2012-5-page-47.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Champ social.

© Champ social. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Patrice Braconnier et Gilles Caire

Quelles spécificités de compétences en économie sociale et solidaire ? De l'expérience à la conscience pour la performance

Les compétences (1) peuvent être définies comme des capacités personnelles issues de l'expérience et de la formation. En ce sens, il s'agit de lister des compétences requises par l'économie sociale et solidaire pour exercer en son sein, en termes de savoir, de savoir-faire et de savoir-être-relationnel. Néanmoins, il est aussi impératif de prendre en compte l'approche par les compétences cognitives, c'est-à-dire « la capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné » (Michel, 1993), et le fait que « la compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente » (Zarifian, 2001). De fait, la transformation et l'augmentation de la diversité des situations sont des questions très présentes dans le contexte de l'ESS.

Philippe Zarifian élargit la définition à deux autres éléments : « La compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager les enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité ». Les réseaux d'acteurs sont aussi caractéristiques de l'ESS, de même que la coresponsabilité. Mais celle-ci ne se conçoit pas sans ce dernier élément : « La compétence

(1) <http://fr.curricula-vitae.com/competences.html>

est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquels il est confronté ». En effet, la coresponsabilité n'a pas beaucoup de consistance sans engagements individuels. En conséquence l'individu se transforme lui-même car il s'engage dans des situations nouvelles pour lesquelles il doit acquérir, ou mobiliser auprès d'autres, la compétence dans l'action. Enfin, « il n'y a pas une seule manière d'être compétent, la compétence est la réalisation de combinaisons permettant d'accomplir l'activité. La compétence réelle des personnes étant la « manière de s'y prendre » : le schème opératoire » (Le Boterf, 1994).

Les membres de l'ESS mettant souvent en avant leurs valeurs (par exemple dans la Charte européenne de l'économie sociale, CEP-CMAF, 2002), le schème opératoire que nous retiendrons est celui du processus de transformation des valeurs en réalités au cours duquel nous identifions cinq phases qui constitueront la trame de cette contribution. Nous sommes partis de l'hypothèse que cette économie commence par l'évaluation, notamment des besoins. Mais cette économie est sociale et procède aussi par concertation. Elle est solidaire et partage des diagnostics permettant de mobiliser des ressources. Elle est innovante et capable de réflexion prospective. Enfin, elle est confrontée dans l'action à la question de la coordination qui nécessite un niveau de solidarité élevé. Ces cinq phases du processus de transformation permettent d'identifier cinq compétences de gestion, d'animation, de transmission, de développement et d'accompagnement qui, sans pour autant considérer qu'elles lui sont exclusives, sont associées à cinq spécificités constitutives de l'ESS : complémentarité des échelles de valeur, intérêt des acteurs à l'intérêt général, autonomie aux synergies, libertés instrumentales et unité dans la diversité.

Avec la question des spécificités de l'ESS en termes de compétences, nous essayons de poser au-delà celle de ses différences avec le reste de l'économie : qu'est-ce que la dimension sociale ou solidaire change à l'économie, au travail, au développement ? L'identification de spécificités de compétences peut conférer à

l'ESS un caractère rare et complémentaire par rapport au reste de l'économie. Dans la mesure où l'on admet que la complexité relationnelle, caractéristique de l'ESS, prime sur la complexité technique, cela signifie notamment que ces compétences sont précieuses aussi pour le reste de l'économie, y compris pour les administrations publiques. En effet, l'économie comme la politique n'échappent pas à la complexification relationnelle et culturelle. Cette complexité résulte du développement de l'abstraction scientifique (Arendt, 1961), du capitalisme, de l'industrialisation, de la mondialisation.

Il ne s'agit donc pas seulement d'identifier le caractère spécifique à l'ESS de ces compétences, mais plus largement leur valeur économique. Autrement dit, s'il est important de former des professionnels performants pour l'ESS, c'est aussi un enjeu majeur de former des professionnels conscients de leurs compétences et ouverts à l'ensemble du champ économique et social. Il serait quelque peu contradictoire à la mission de l'ESS que ses professionnels s'isolent du reste du monde dans un « entre nous », riche de sens mais cloisonné. Ces compétences spécifiques, qui résultent d'un contexte fertile autant qu'elles l'entretiennent, doivent bien au contraire saisir toutes les occasions possibles de faire partager et triompher le dialogue sur la domination, l'intelligence collective sur le profit égoïste, le temps sur l'urgence, l'espace sur la concentration, l'imagination et la citoyenneté sur le repli sur soi. Aussi, notre approche, bien qu'identitaire, vise-t-elle à rester ouverte dans une économie qui pourrait être qualifiée d'hétérotopique. Hétérotopie dont parle Michel Foucault dès 1967, en prolongement du concept d'utopie, pour qualifier les lieux à part, en transformation et multiples. Il ne s'agit pas d'étudier une « espèce » à part, mais des compétences qui concourent à la transformation sociale. D'où l'emploi dans notre titre du qualificatif « performant » qui devrait être revendiqué par l'ESS.

Formation universitaire généraliste à l'ESS et compétences transversales

Cette identification des spécificités de l'ESS constitue le prolongement d'une recherche-action conduite entre 2008 et 2010 au sein du Master professionnel *Droit et développement de l'économie sociale et solidaire*. Nous avons saisi l'opportunité de la réforme des maquettes des formations pour la campagne d'habilitation 2012-2016 pour mettre en place une démarche réflexive sur les compétences certifiées par ce Master. En 2008 et 2009, un groupe-projet, composé de partenaires du Master (enseignants, professionnels, institutionnels), a réalisé un recueil d'une centaine d'offres d'emplois correspondant au Master. Il a dégagé des enjeux auxquels les cadres de l'ESS sont confrontés. Nous avons ensuite confié aux étudiants de la promotion 2009-2010 un travail, suivi par un comité de pilotage, d'élaboration d'un référentiel de compétences. Ils ont rendu leur rapport sur la base d'une analyse documentaire, des fiches pédagogiques des intervenants du Master et d'une enquête menée auprès de divers responsables régionaux de l'ESS. La présentation publique du rapport, en janvier 2010, auprès de professionnels du secteur, a confirmé et enrichi leurs conclusions. Il restait enfin à reformuler le référentiel de manière synthétique afin de favoriser sa lisibilité et son appropriation par les employeurs de l'ESS, les intervenants du Master et les candidats à la formation.

Dès le début de cette démarche, nous avons exclu la constitution d'un référentiel d'activités qui, en toute rigueur, devrait précéder le référentiel de compétences. Dans ce sens, nous avons pris le parti de maintenir le caractère généraliste de la formation créée en 2004, alors que l'activité est différente suivant les secteurs et la taille des structures. Cela nous a évité d'établir autant de référentiels d'activités que de secteurs dans lesquels l'ESS est présente, alors que nous aurions dû le faire dans une approche sectorielle...

La question de l'orientation généraliste des compétences a longuement été discutée. En effet, les diplômés des premières

promotions sont employés, à une très grande majorité, dans le cadre associatif – mais également au sein de services de collectivités territoriales en lien avec l'ESS – malgré la forte présence en Poitou-Charentes de Mutuelles et de Coopératives. D'où la question de l'écart entre l'affichage ESS pour le diplôme et la réalité d'emploi des diplômés. Néanmoins, nous avons pris en compte deux remarques en faveur de cette orientation généraliste : l'une sur les parcours au sein de l'ESS et l'autre sur le manque de formation des salariés de l'ESS à ses spécificités.

Les parcours individuels, souvent riches en ESS, seraient qualifiés d'atypiques dans le reste de l'économie. Ils peuvent notamment commencer par de petites structures, souvent des associations, et conduire ensuite à des structures plus importantes. Ils peuvent aussi conduire à des changements de secteurs. Ils témoignent à un moment ou à un autre d'un engagement personnel spécifique à cette économie. Quant au manque de formation des salariés aux spécificités de l'ESS, il se manifeste surtout dans les grandes structures qui recrutent souvent de manière banalisée, notamment dans des écoles de commerce. Mais, force est de constater, par exemple à l'occasion du Mois de l'ESS, que les salariés de ce monde économique ne partagent pas tous un sentiment d'appartenance à un univers commun. Si l'identité relative à certaines familles statutaires peut être forte, l'unité de l'ESS n'est pas acquise et les débats en cours en attestent. C'est pourquoi nous nous sommes situés d'emblée dans la recherche de compétences spécifiques à l'ESS et transversales aux diverses structures.

Postérieurement à notre recherche-action, le Conseil national des Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CNRGRES) a publié deux études successives qui confirment pour partie la pertinence de notre approche. La première étude (CNRGRES, 2011) se veut une réflexion anticipatrice en termes de départs à la retraite et de modes de recrutement envisagés pour y faire face (1 salarié sur 7 de l'ESS et 1 cadre sur 5 sont susceptibles de prendre leur retraite d'ici à 2018). La seconde étude (CNRGRES, 2012), s'appuyant sur

un recensement de 72 formations diplômantes dédiées à l'ESS en France, cherche à vérifier la correspondance de ces formations aux besoins dans les entreprises du secteur.

Premier résultat marquant de ces études, 73 % des 579 établissements interrogés considèrent que travailler dans une organisation de l'ESS nécessite des compétences transversales particulières. Mais si 80 % des associations sont d'accord avec cette affirmation, la reconnaissance tombe à 53 % pour les mutuelles et à 48 % pour les coopératives. Second résultat intéressant, parmi les répondants reconnaissant la spécificité des compétences, c'est la compétence « éthique » qui est la plus citée (76 %), devant les compétences managériale (51 %) et gestionnaire (43 %). Il est aussi à noter que les compétences éducative (39 %) et politique (37 %) sont plus citées que la compétence technique (29 %). Troisième constat, les compétences relationnelles et sociales (tout à fait important pour 52 % des structures et plutôt important pour 28 %) et la cohérence avec les valeurs de l'établissement (52 % de tout à fait important et 27 % de plutôt important) (2) sont les premiers critères de recrutement avant les savoir-faire techniques (41 % de tout à fait important et 34 % de plutôt important), l'expérience professionnelle sur des postes similaires (24 % de tout à fait important et 37 % de plutôt important), les diplômes ou qualifications (19 % de tout à fait important et 35 % de plutôt important). Paradoxalement, la connaissance du secteur de l'économie sociale et solidaire n'est par contre pas prioritaire (8 % de tout à fait important et 33 % de plutôt important).

C'est ce croisement entre l'accent mis par les structures employeuses de l'ESS sur les valeurs, l'éthique, le politique, le relationnel et l'éducatif, et des compétences plus traditionnelles de

(2) Une autre question de l'enquête permet de préciser ce point. Pour le recrutement de nouveaux salariés, « l'adhésion aux valeurs de l'ESS est exigée » par 11 % des structures interrogées, « importante mais pas exigée » pour 66 % et « n'a pas d'importance » que pour 17 % (6 % ne sait pas).

management, de gestion, de savoir-faire technique, qui constitue justement le cœur de notre réflexion.

Gestion : les valeurs en actions par la complémentarité des échelles

Par nature, l'ESS œuvre en contexte économique. La survie des entreprises de l'ESS, voire leur efficacité et leur crédibilité, sont liées à la dimension économique. Quand on l'oublie, l'ESS perd les caractéristiques d'une économie. Elle peut demeurer une utopie avec des projets dont on ne voit pas la réalisation. Ou encore, elle devient dépendante et perd son autonomie pour entrer dans la seule logique de redistribution sans être créatrice de richesses.

Les cadres de l'ESS doivent donc maîtriser des compétences de gestion leur permettant de développer l'autonomie de leurs organisations, d'assurer l'équilibre dans les relations avec leurs partenaires, de garantir la faisabilité de leurs projets et de pérenniser leurs développements. Cette exigence de gestion nécessite des connaissances et des savoir-faire ayant un caractère spécifique en ESS compte tenu de règles de gestion particulières, notamment dans le domaine du droit (loi de 1901 pour les associations, de 1947 pour les coopératives, de 2002 pour les SCIC), du financement (appels d'offres locaux, nationaux, européens ; négociations avec les collectivités publiques et les partenaires, absence de distribution – ou encadrement pour les coopératives – des excédents, réserves impartageables), de la prise de décision (spécificité du binôme Directeur/Président) et de la fiscalité (critère des 4 P : Produit, Prix, Public, Publicité).

La gestion nécessite donc non seulement les compétences ordinaires de gestion dans le contexte particulier de l'ESS, mais d'être capable de les appliquer, au service des valeurs (3). La question de

(3) Dans ce sens, certains considèrent qu'il s'agit d'une simple adaptation des normes comptables existantes. D'autres qu'il faut développer une comptabilité alternative. D'autres encore que cela constitue une révolution de la comptabilité. Voir le débat entre Maurice Parodi, Danièle Demoustier et Claude Perigod.

la valeur prend un sens tout particulier pour les gestionnaires de l'ESS dans la mesure où il ne s'agit pas seulement de la valeur d'échange, monétaire, patrimoniale... Pour gérer en ESS, il faut être capable d'articuler cette valeur « utilitaire ou économique » de base avec d'autres « échelles de valeurs » (Lussato, 1989) : « l'éthique » qui s'exprime fortement en ESS par la solidarité, la participation, la responsabilité, le respect prioritaire des personnes... ; « la logique » (4) qui peut s'interpréter en l'occurrence comme vérité de la valeur d'usage découlant de l'évaluation des besoins, ou comme une valeur normative transcrite dans le cadre juridique et réglementaire, les formes statutaires, sans négliger l'échelle de valeur « esthétique », avec les recherches de cohérence et d'harmonie qui se trouvent dans le domaine des arts et de la culture... ni l'échelle de valeur « hédonique » (5), de bien-être individuel, qui peut se manifester dans le domaine des soins à la personne, du sport, de l'agroalimentaire...

La gestion en ESS a donc un rôle central au sens où elle doit être en mesure de fournir des indicateurs d'évaluation qualitative à chaque étape du processus de gestion démocratique (concertation, mobilisation de ressources, prospective et coordination). La question de la cohérence de ces indicateurs est déterminante sur la complémentarité entre les échelles de valeurs et donc la capacité de mobilisation des acteurs. Ces indicateurs peuvent faire ressortir des incohérences par rapport auxquelles la gestion démocratique est amenée à se positionner. Cette exigence fait ressortir la dimension qualitative de cette gestion qui ne peut s'en tenir à une approche comptable, budgétaire et financière, ni à une optimisation des flux de produits par rapport aux flux de charges. Des compétences de contrôle de gestion sont nécessaires pour accompagner la mise en œuvre des projets. Mais plus encore, il s'agit bien de compétences

(4) Échelle de valeur Logique : varie du vrai au faux, structure ou cohérence logiquement calculée ou déduite.

(5) Échelle de valeur Hédonique : varie d'agréable à pénible pour une sensation ressentie par un individu

d'évaluation, de façon à rester en veille par rapport à des critères fondamentaux comme la pertinence des actions, leur opportunité et leur efficacité.

La spécificité de l'ESS réside donc surtout dans la diversité des échelles de valeurs à prendre en compte dans la gestion, à la différence du reste de l'économie où l'on peut s'en tenir à gagner plus qu'on ne dépense dans le respect des lois en vigueur. Si l'ESS n'échappe pas à cette règle vitale qui renvoie à la loi de l'entropie, d'autres éléments rentrent en ligne de compte, comme la modération de recherche du revenu individuel, la solidarité... Situer cette compétence de gestion comme première consiste à réaffirmer la dimension économique de l'ESS tout en la sortant du piège de la chrématistique (6), caractéristique du capitalisme. Si, d'un point de vue économique, le capitalisme peut être défini comme recherchant la maximisation du profit en considérant la masse salariale comme une charge, l'ESS s'attache à maximiser le rapport entre valeur ajoutée et volume de travail (Devalfard, 2011). La compétence de gestion en ESS se doit de considérer la masse salariale non comme une charge mais comme un élément déterminant de la valeur ajoutée à maximiser et, plus largement encore, se doit de rester en lien avec les fondements sociaux de la cité (Sen, 2004).

Animation : la recherche de l'intérêt général par la concertation

L'ESS a la particularité de mettre en relation des acteurs ayant différents rôles, statuts et cultures, ceci tant dans l'activité à l'intérieur des structures que dans les partenariats (Braconnier, Caire, 2009). Ces relations vont au-delà de simples relations de solidarité comme dans les économies de réciprocité, au-delà des relations hiérarchiques des économies de redistribution et au-delà des relations de négoce des économies de marché. L'ESS combine très paradoxalement solidarité fermée et solidarité ouverte, hiérarchie

(6) La chrématistique perd même la valeur d'utilité.

et collégialité, affaires et non-lucrativité en les intégrant par son système de valeurs.

Dans cette combinaison, le rôle et les compétences d'animation (Beau, 1982) sont essentiels : en garantissant une production commune, en facilitant et en régulant les relations entre les acteurs internes (usagers, bénévoles, salariés, élus) et avec les parties prenantes, l'animation transforme la diversité des participants en une richesse collective (matérielle, intellectuelle, potentielle). C'est bien par l'animation de la concertation que les coopérateurs sont en mesure d'évaluer justement les besoins, les mutuelles de partager les risques et les associations d'échanger idées et moyens, par exemple. Le professionnel en ESS doit être capable à la fois de mobiliser des bénévoles et de manager une équipe de salariés ; d'animer une réunion avec des participants de statuts différents ; de préparer, d'animer et d'évaluer une Assemblée générale...

L'émergence de l'économie solidaire actualise les compétences d'animation. L'enjeu consiste, non pas à nier l'entre-nous, mais à en sortir pour aller vers les autres, à passer de l'intérêt collectif à l'intérêt général ou au bien commun (7) pour dépasser une simple économie des pauvres ou de réparation qui pourrait n'être que maintien de la pauvreté. Dans la relation de l'ESS au reste de l'économie, c'est un enjeu essentiel qui permettrait d'affirmer, non pas qu'elle est une façon d'entreprendre autrement, mais d'entreprendre avec les autres. Cela permettrait de réaffirmer la position centrale de l'être humain dans cette économie, en le considérant comme unique et multiple, caractérisé pas la variété des appartenances, la pluralité des identités, et lui conférant ainsi une compétence politique universelle (Arendt, 1961). De même que la vocation d'émancipation portée par l'éducation populaire, l'esprit d'entreprise qui se manifeste dans l'ESS est une expression de l'accomplissement personnel en société.

(7) Annie Fouquet (2010) préfère cette « notion anglo-saxonne de bien commun qui se construit légitimement avec les parties prenantes » à celle « d'intérêt général qui se décrète par le haut » (p. 98).

Il s'agit bien de réaliser la synthèse entre développements individuel et collectif en sortant de l'uniformité ou du chacun pour soi. Tout en conservant une approche concrète, de connaissance et de confiance, cela suppose d'accepter le doute, la contestation, la recherche, la conception...

En termes de compétences d'animation, il s'agit donc de passer du clos de l'« entre nous » à l'ouvert « avec les autres ». Sans renoncer à l'idéalisme, il faut prendre en compte la part de matérialisme et de réalisme apportée par l'ouverture, avec la variété de réactions, de jeux individuels, de lutte et d'alliances, de flexibilité, de changement... Nous sommes ici très proches de la notion de dialogue social, comme de celle de débat démocratique participatif. Dans ces contextes, on ne peut compter sur un accord *a priori*, il est à construire en tenant compte de la pluralité des acteurs, de leurs divergences autant que de leurs convergences. Pour que cette construction puisse se faire, il faut que les participants disposent de la liberté de pensée.

Dans ce sens l'animation doit « garantir plusieurs conditions. Il doit y avoir des objets médiateurs (on parle de quelque chose et on peut confronter nos opinions à propos de cette chose). Il doit exister des règles de fonctionnement qui permettent à chacun de s'impliquer (il faut éviter qu'un participant impose sa loi ou que certains soient exclus). On doit enfin être attentif à la possibilité offerte à chacun de s'engager dans un apprentissage pour se dégager d'une image de soi dans laquelle il est enfermé » (Meirieu, 2002).

Transmission : créer, par le diagnostic, des synergies à partir d'autonomies

En raison de la finalité d'épanouissement humain, par la double qualité d'associé et d'utilisateur responsable et par la diversité des participants, la transmission revêt une importance particulière dans l'ESS. Le rôle historique éminent joué par l'éducation populaire en témoigne. Mais la transmission porte aussi sur ce qui permet, dans le court ou le long terme, aux coopérateurs de réaliser des amélio-

rations sur leur consommation ou leur production, aux mutuelles de réduire l'impact des risques encourus, aux associations de générer de l'intelligence collective. De plus, cette capacité spécifique à l'ESS de passer le relais à des participants (bénévoles, collègues, administrateurs, etc.) pour jouer un rôle autonome et qualifié dans une organisation est aussi une alternative au système fordiste. En effet, ce dernier réduit l'économie à la division déqualifiante du travail, à l'exploitation et à l'aliénation de travailleurs et de consommateurs d'autant moins responsables qu'ils contribuent à la production et à la consommation de masse. Ils peuvent ainsi en être réduits à la nécessité de l'instant, à l'obligation biologique de travailler pour vivre, et leur production dégradée dans sa capacité à durer.

« Transmettre suppose une volonté et donc une politique de la transmission » (Meirieu, 2002) (8). Ainsi il est possible d'échapper à l'emprise de l'urgence pour entrer dans le champ de l'action politique et de dépasser la réaction à la menace ou l'action opportuniste. Philippe Meirieu définit *des principes fondateurs de la transmission* : « s'intégrer dans un groupe d'appartenance ; apprendre les règles de ceux qui accueillent ». L'ESS a toujours été confrontée à cette question de l'accueil, comme toutes les entreprises. Les dispositifs, les livrets d'accueil fleurissent d'autant plus en période de pénurie de main-d'œuvre. L'ESS ne peut se dispenser de cet accueil, *a fortiori* dans une période de grand renouvellement. De plus, comment un membre de l'ESS pourrait-il refuser d'accompagner un nouveau venu (9) sans contredire le sens de la solidarité et le goût de l'innovation qui la caractérise ? Elle ne peut

(8) Il est à cet égard paradoxal que 68 % des établissements interrogés par la CNCRES (2011) se sentent concernés par la problématique de transmission des valeurs, mais que seuls 28% aient mis effectivement en place des outils permettant de mettre en débat cet aspect (groupe de réflexion, évaluation, diagnostic, bilan sociétal).

(9) À considérer comme le nouveau-né dont Hannah Arendt (1961) rappelle qu'il constitue la bonne nouvelle pour l'humanité.

s'en tenir à « l'intégration dans la domus... toujours une entreprise de « domestication », une affaire d'horaires à respecter, d'habitudes à prendre, de codes à acquérir, d'obligations auxquelles il faut se soumettre ». Son appartenance à l'économie – étymologiquement, l'économie est une affaire domestique – l'y contraint. Aussi, cette « intégration dans la domus », qui n'est pas chose facile, se justifie-t-elle entièrement dans une entreprise privée à autorité hiérarchique unipersonnelle : on doit « faire partie de la maison » et obéir au patron, au père ! Les entreprises d'ESS appartiennent au domaine privé, mais sont surtout des entreprises collectives à gestion démocratique et à finalité d'utilité sociale. Elles sont donc très concernées par les deux principes suivants.

« Donner les moyens d'échapper à toute forme d'emprise, y compris l'emprise de la collectivité dans laquelle on l'inscrit » poursuit Philippe Meirieu en parlant de l'enfant, et il affirme : « Aucun "respect" ne peut justifier ici l'abstention éducative ». Il s'exprime sur la transmission entre adulte et enfant dans le cadre de l'éducation et fait appel au « devoir d'antécédence ». Ce devoir peut s'appliquer tout autant à l'ESS. En effet, par la capacité d'initiative et d'innovation dont elle témoigne, elle contribue à l'accès au troisième niveau de l'individuation telle que Carl Jung (1986) la définit : la capacité à suivre ses intuitions et à prendre des initiatives. Accueillir un nouveau venu, c'est aussi « l'inscrire dans une histoire et lui donner les moyens de se développer dans la collectivité qui l'accueille ». Ici, Philippe Meirieu rejoint Hannah Arendt et nous permet de confirmer la dimension politique de l'ESS par la transmission d'une histoire, d'un récit d'événements, de hauts faits d'acteurs parmi les autres, porteurs de développement pour d'autres (Demoustier, 2001). En termes de « pression de conformité à éviter », le paradoxe auquel est confrontée l'ESS aujourd'hui est que l'idéal résiderait dans la création d'entreprises individuelles (10). Toutefois, l'ESS ne doit pas être pour les individus « renonce-

(10) Voir le statut d'auto-entrepreneur ou les débats sur l'entrepreneur social.

ment à leur liberté pour les garantir contre la solitude qui les inquiète tant ». La transmission doit « donner les moyens de s'intégrer à un groupe et, en même temps, de prendre de la distance avec lui » (11). Elle doit fournir les « outils d'intégration dans un contexte donné et des moyens de s'émanciper de ce contexte, voire de le récuser ». S'en dispenser, c'est prendre le risque de la normalisation et ainsi se priver d'une bonne partie de sa capacité d'innovation. Or, c'est bien à l'innovation que l'on peut mesurer le rôle émancipateur de l'ESS, valeur centrale de l'éducation populaire notamment.

Avec la question de la liberté, nous sommes en présence d'une spécificité de l'ESS comme l'atteste son premier principe : la libre adhésion. Le reste de l'économie fonctionne très majoritairement sur la base du salariat. Le contrat de travail reste une aliénation, temporaire et limitée certes, mais aliénation tout de même de la liberté individuelle par l'acceptation d'un lien de subordination. Pour Philippe Meirieu, il s'agit d'acquérir la liberté de pensée aux conditions que nous avons vues en relation avec la compétence d'animation. « Ainsi se mettra en place l'apprentissage fondamental du sursis : sursis à l'immédiateté de l'impulsion, à l'expression non-réglée des affects, aux préjugés, aux règles du clan ou de la communauté d'appartenance. C'est dans ce sursis que l'on se met à réfléchir, à examiner, à se faire une opinion, à tenter de trouver la vérité. Il faut d'abord « poser les lances », dit Marcel Mauss à la fin de *l'Essai sur le don* (2007), reprenant la métaphore des chevaliers de la Table ronde. Le sursis est la condition essentielle de « la liberté de penser » et, donc, de « la liberté de pensée ». C'est là sans doute un des points essentiels de la transmission en ESS pour favoriser l'émancipation. Cela a bien évidemment des conséquences dans le rapport au temps et valorise la maturation.

« Accéder, au-delà de toute appartenance spécifique et de l'expression légitime de sa singularité, à l'universalité de l'humaine

(11) Conception similaire à celle du terme anglais d'*empowerment*.

condition : accéder à l'universalité et entendre, au-delà de son milieu social, familial et de ses caractéristiques personnelles, l'écho des autres hommes et l'appel de ceux-ci à partager les questions constitutives de l'humaine condition. Il s'agit bien chaque fois d'articuler, en un mouvement créateur d'humanité, l'intime et l'universel, l'histoire singulière de chacun et les trésors de notre culture... ». Nous accédons ici au plus haut niveau de l'individuation telle que Carl Jung la définit : le développement de Soi par la volonté et la recherche d'unité dans le respect de la singularité de chacun. D'après Carl Jung, l'affirmation de notre singularité nous permet de prendre d'autant mieux notre place dans l'édifice social. Philippe Meirieu explique la difficulté pédagogique qu'engendre cette conception : « On apprend à se relier à ceux qui, aujourd'hui, posent les mêmes questions, même s'ils n'y donnent pas les mêmes réponses. Nous sommes là en face d'une difficulté qui constitue le cœur même de la réflexion pédagogique : être fidèle à l'impératif de transmission tout en permettant à l'élève de s'approprier lui-même, dans une démarche dont il est l'acteur, les connaissances que l'on doit lui transmettre ». Tout en affirmant que « l'accès à une culture universelle est un impératif des sociétés démocratiques »...

Ce rôle de transmission s'appuie sur des compétences d'animation, mais va au-delà, comme nous venons de le voir. L'animation s'exerce dans l'instant alors que la transmission a clairement pour finalité la durée. Le CNRTL (12) la définit comme l'« ensemble des procédés par lesquels des éléments de civilisation se répandent dans les sociétés humaines » (13). L'animation compose avec l'autonomie des uns et des autres alors que la transmission cherche à générer de l'autonomie, de l'émancipation. Prendre conscience de

(12) Centre national de ressources textuelles et lexicales.

(13) <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/transmission> : le principal de ces procédés est la transmission du patrimoine de civilisation d'une génération à une autre. La transmission sociale entre générations équivaut à la socialisation de la génération nouvelle et, en même temps, à la conservation de la civilisation.

la capacité d'initiative propre à chacun et des conditions de sa mise en œuvre collective consiste à développer la citoyenneté.

Cette compétence apporte donc un concours stratégique au développement par la mise en œuvre d'apprentissages reliés aux valeurs de l'ESS, pour démultiplier et conjuguer les ressources internes et externes. Ce couplage entre apprentissages et transmission de valeurs constitue une garantie de la qualité des diagnostics qui peuvent être établis en ESS en les reliant à la question des valeurs. Il n'est pas question ici seulement d'inventaire, mais d'une évaluation de l'existant (Braconnier et Cauquil, 2010). Le partage de ces diagnostics favorise la recherche de synergies (mise en commun de moyens) plutôt que de ressources à exploiter. Il ne s'agit pas de déposséder les autres de leurs ressources en les négociant, et ainsi de leur autonomie, mais de trouver ensemble des utilisations conjointes ou des échanges réciproques de ressources. Ce processus de mutualisation renforce l'autonomie plutôt que la dépendance. C'est une spécificité de l'ESS qui privilégie la dimension collective au profit individuel. Cela n'est possible que par la transmission d'une certaine idée de l'humain, accueilli comme être autonome et social, libre et singulier, uni à ses semblables (ni mouton, ni prédateur).

Développement : plus de libertés instrumentales par la prospective et l'interaction

L'ESS est un mouvement qui évolue, comme en témoigne son histoire. Elle a été marquée par des périodes de mutations (révolution industrielle, après-guerre, nouvelles exclusions dans les années 1980). Elle est à la fois très ancrée sur ses valeurs et porteuse d'innovations.

Cette dialectique conduit à des discussions qui permettent de dépasser les cadres formels : distinction entre économie sociale et solidaire, appropriation du développement durable, reconnaissance des entrepreneurs sociaux... La force de l'ancrage dans ses valeurs radicales en fait une économie sans cesse à la recherche d'innovations pour mieux satisfaire les besoins de ses membres et de la société.

Cette histoire a été fortement portée par des compétences militantes dans la mesure où les participants à l'ESS sont les premiers concernés et où cette économie est fondamentalement une économie de développement. En effet, la question de « La Liberté » (Sen, 2000) est centrale en ESS et s'exprime tant sur le plan « politique » (14) (libre adhésion et gestion démocratique) que par des « facilités économiques » (15) (économies d'échelle des coopératives de consommation, banques coopératives, associations de microcrédit...), les « opportunités sociales » (16) (mutuelles de santé et d'assurance, éducation populaire...), la « garantie de transparence » (17) (gouvernance démocratique, défense de causes...), voire la « sécurité protectrice » (18) (accompagnement de publics démunis).

(14) Liberté politique : l'ensemble des possibilités offertes aux individus de déterminer qui devrait gouverner et selon quels principes, de contrôler, de critiquer les autorités, de s'exprimer sans restriction et de lire une presse non censurée, de choisir entre des partis antagonistes...

(15) Facilités économiques : opportunités offertes à des individus d'utiliser des ressources économiques à des fins de consommation, de production ou d'échange... L'accès au financement exerce une influence prépondérante sur les facilités que les agents économiques sont capables de s'assurer.

(16) Opportunités sociales : dispositions prises par une société en faveur de l'éducation, de la santé ou d'autres postes qui accroissent la liberté substantielle qu'ont les personnes de vivre mieux. L'existence de tels services modifie la qualité de vie individuelle et favorise ainsi une participation plus effective aux activités économiques et politiques.

(17) Garantie de transparence : dans toute interaction sociale, les individus s'appuient sur une estimation plus ou moins précise de ce qui peut leur être proposé et de ce qu'ils comptent obtenir. En ce sens, le fonctionnement des sociétés implique toujours une certaine marge de confiance. La notion de garantie de transparence prend en compte cette exigence de non duplicité présumée dans les relations sociales, c'est-à-dire de liberté de traiter, à quelque niveau que ce soit, en respectant une garantie au moins implicite de clarté.

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

L'ambition du Master que nous coordonnons, marquée par le terme « Développement » dans son intitulé, est de contribuer à la professionnalisation de cette dimension de l'ESS. Non pour se substituer aux militants, mais pour les aider à élaborer des stratégies cohérentes et efficaces pour défendre leurs causes, argumenter et accroître leurs libertés. Cette compétence de développement puise largement dans celles de gestion (en termes de valeurs), d'animation (en termes de management) et de transmission (en termes d'adaptation au changement). Cependant, elle nous semble caractéristique d'une logique de processus et d'un rôle d'aide à la décision en tant qu'aboutissement d'une réflexion et clé de l'action. Elle se traduit notamment par des capacités d'anticipation et de mise en œuvre.

Sur cette compétence, qui pourrait être assimilée à de la gestion stratégique ou du management de projet, la spécificité de l'ESS réside dans la co-construction du développement. Celle-ci s'exerce dans chaque entité d'ESS. Elle est garantie statutairement dans les coopératives et les mutuelles par le principe de gestion démocratique (une personne = une voix). Les associations, dont le fonctionnement est démocratique, sont confrontées aussi à cet exercice dans le cadre des délibérations des conseils d'administration et des assemblées générales. La question du développement met en jeu des compétences de management et de gestion telles que nous les avons définies précédemment. Dans d'autres lieux, on dirait qu'il faut « faire tourner la boutique ». C'est une expression de l'obligation biologique que nous avons de travailler pour vivre. Cela suppose des flux d'échange avec l'environnement de l'organisme. L'ESS n'y échappe pas, mais au-delà de cette dimension élémentaire de la vie active de « tout un chacun », elle propose la dimension sociale et solidaire, elle refuse le « chacun pour soi ».

Pourquoi compliquer, diraient certains, une entreprise déjà difficile ? L'histoire de l'ESS nous éclaire sur ses raisons d'être qui sont de différents ordres. Nous pouvons les relier à une approche prospective qui distingue trois niveaux de capacité d'action dont

nous allons voir qu'à chacun d'entre eux correspond une motivation de l'ESS :

1) La réactivité : capacité d'un sujet à répondre à des stimulations externes. Elle relève parfois de l'urgence, voire de la survie ; elle se joue dans l'instant et sur le terrain. La définition du travail donnée par Hannah Arendt le situe comme une activité réactive. La création de l'ESS peut être considérée comme une réaction des ouvriers qualifiés à la révolution industrielle. C'est une réaction à un nouvel ordre économique et social porté par les marchands avec leur volonté de s'affranchir des règles établies par les corporations en obtenant la liberté d'entreprendre. La condition constitutive du développement devient alors l'argent. Il faut un capital pour entreprendre, construire ou acheter des locaux, des machines, employer des ouvriers... En retour, le développement doit produire de l'argent. Par contre, dans la période qui a précédé, l'ouvrier, pour exercer son métier, devait avoir un savoir-faire que l'exercice du métier développait. Le chef-d'œuvre était l'épreuve des compagnons. C'est pour pouvoir continuer à œuvrer, tout en refusant de se soumettre, que les ouvriers qualifiés, les compagnons, ont créé des coopératives de production. Pour réagir à la vie chère, ils ont créé des coopératives d'achat et de consommation. Plus récemment, la multiplication des AMAP peut aussi être considérée comme une réaction à l'agriculture industrielle à laquelle elles opposent l'Agriculture Paysanne, et à la grande distribution à laquelle elles opposent les circuits courts...

2) La préactivité : capacité à se préparer aux changements prévisibles. Nous sommes là dans l'anticipation de quelque chose de connu. Le changement peut alors être accompagné et l'on n'est pas réduit à y faire face. C'est dans cet esprit que les Mutuelles ont été créées. Assurer les funérailles des défunts, des risques de santé, de perte de travail, de dommages... consiste à se préparer à un changement prévisible. Mutualiser les risques est une pratique qui participe d'une conception de l'humain comme étant un individu membre d'une société composée d'individus solidaires car fonda-

mentalement égaux face aux risques dont la mort est un exemple flagrant.

3) La proactivité : capacité à provoquer les changements souhaités. À la différence de la réactivité, nous sommes ici à la fois dans l'anticipation, mais aussi, par rapport à la préactivité, de changements que l'on souhaite. En les provoquant, il s'agit de construire cet avenir souhaité. C'est la vocation de l'ESS pour les besoins non satisfaits qui s'expriment à ce niveau. Les associations sont le plus souvent dans cette envie, voire cette ambition, de changer le monde. Elles y contribuent de façon parfois modeste, en inventant un service inexistant, ou de façon plus engagée, en militant pour des causes...

À chaque niveau, il y a recherche de libertés, y compris dans la réactivité qui, si elle est importante, confère une forte liberté dans l'action. Comme nous l'avons vu, la question du développement des libertés est centrale en ESS. Il ne s'agit pas seulement de facilités économiques qui permettent de consommer, d'avoir une activité ou de réaliser un projet. Il est aussi question de « liberté politique », d'« opportunités sociales », de « garantie de transparence » et de « sécurité protectrice ». C'est le rôle émancipateur spécifique à l'ESS. Pour favoriser ce rôle, la question de l'interaction entre les libertés est cruciale. Dans le reste de l'économie, le travail offre des facilités économiques : on travaille pour gagner sa vie... L'entreprise peut être aussi un lieu d'opportunités sociales où l'on apprend avec les autres, où la médecine du travail peut aider à vivre mieux... Par contre, même si certaines entreprises s'y emploient, elles sont rarement un lieu de garantie de transparence ; le dialogue social y est souvent marqué par la négociation ou le conflit, ce qui peut s'analyser en sociodynamique (Fauvet, 1983 et 1998) comme une situation dans laquelle la défiance pèse plus que la confiance. Dans ce contexte, il est difficile de garantir la transparence. Quant à la sécurité protectrice, par exemple, l'accueil des handicapés reste encore très modeste dans les entreprises qui préfèrent payer la taxe.

Ce rôle d'émancipation, de recherche de libertés, les entreprises d'ESS essaient de le développer au moins en termes économiques et politiques (gestion démocratique). Cependant, il reste une marge de progrès importante pour bénéficier des interactions entre ces libertés qu'Amartya Sen (2000) qualifie d'instrumentales et qui ont pour seul but de développer la liberté. Ce progrès, pas seulement matériel, mais aussi organisationnel et politique, peut se trouver au sein des entreprises d'ESS autant qu'entre elles. Pour progresser à l'intérieur de chaque entreprise, il faudrait que les libertés instrumentales d'Amartya Sen soient plus connues et appropriées. Néanmoins la culture de la liberté est souvent présente dans les entreprises de l'ESS. Par contre, le progrès entre ces entreprises se heurte à la structuration de l'ESS en familles (Coopératives, Mutuelles, Associations, Fondations), en secteurs comme pour le reste de l'économie, et à la coupure historique avec le mouvement syndical (19). En plus d'intégrer une logique d'autonomie propre à toute activité économique, il faudrait que les entreprises d'ESS se maillent en réseau ou organisent des filières avec une plus grande transversalité. Le temps des utopies n'est pas encore fini en ESS (Draperi, 2005). Beaucoup reste à faire, de l'action pour les développeurs.

En appliquant à l'ESS l'interconnexion et de la complémentarité des libertés instrumentales (Sen, 2000), nous pourrions dire que la capacité de participer à la gestion démocratique d'une entreprise tend, non seulement à accroître la croissance économique, mais aussi à sécuriser cette croissance du fait de la dimension collective de la gestion de l'entreprise. Cette croissance sécurisée permet le financement des Mutuelles, le développement d'une éducation, notamment populaire. Cette éducation, quand elle s'applique à la santé, à l'alimentation par exemple, va avoir une influence vertueuse sur les modes de consommation. La capacité d'apprendre des individus va en être favorisée en retour. Ce processus peut être amplifié grâce à une presse indépendante, d'autant

(19) À la différence du Québec ou de l'Allemagne.

plus si elle est sous forme coopérative par exemple. Elle peut contribuer ainsi à faire connaître les pratiques appropriées et à valoriser les expériences. Enfin, dans un contexte de croissance sécurisée, il est plus facile de mettre en place une « sécurité protectrice ».

Bien sûr, ce processus vertueux d'interaction n'est pas automatique. Il nécessite un engagement politique et renvoie à une vision de la société. Mais il n'est pas totalement utopique comme le démontre Amartya Sen en donnant des exemples de pays l'ayant réalisé en partie. Une spécificité de l'ESS, à affirmer en termes de développement, serait de décloisonner (20). L'ESS a certes intérêt à augmenter ses interactions internes mais ce décloisonnement ne peut s'en tenir à s'exercer en son sein car, moins que jamais, elle ne peut fonctionner en autarcie. Ce décloisonnement est aussi à opérer vis-à-vis du reste de l'économie (21). Si l'on veut que les individus aient le choix de l'ESS, il faut qu'elle sorte d'une forme d'ésotérisme.

Accompagnement : l'unité dans la diversité par la coordination

De nombreux emplois en ESS mobilisent des compétences d'accompagnement de personnes, de collectifs, de projets, dans les domaines de l'action sociale, de la formation, de l'insertion, de la création d'entreprise, de la banque et de l'assurance, du microcrédit, du tourisme solidaire, de l'habitat...

Rappelons que l'étymologie de compétence signifie « chercher à atteindre avec ». Nous avons placé cette compétence en dernière

(20) « L'ESS se développe avec et pour les territoires ; il faut donc mobiliser et faire travailler ensemble une grande diversité d'acteurs locaux » (Labo de l'ESS, 2011).

(21) « Pour étendre à grande échelle ce mode de développement pour changer de repères et changer de cap, nous appelons de nos vœux une double dynamique : une dynamique interne de mobilisation des acteurs de l'ESS ; une dynamique externe, de mobilisation de l'ESS et de l'ensemble des autres acteurs de la société civile autour de propositions politiques fortes, immédiatement opérationnelles à même d'amorcer un changement de cap » (Labo de l'ESS, 2011).

position car nous avons considéré qu'elle est d'un niveau élevé de complexité et de solidarité. Nous touchons ici au dernier stade de l'individuation telle que Carl Gustav Jung (1986) l'entend : la volonté et la recherche d'unité. Dans la très grande majorité des cas, il s'agit d'un accompagnement vers la société et non vers l'isolement. Au-delà des aspects techniques, cette compétence d'accompagnement pose la question de la singularité de la personne, ce qui lui permet de prendre place dans l'édifice social. En ESS, le pourquoi de l'action est indissociable de l'aspect social. Dans une coopérative, le principe de la double qualité le montre bien : les coopérateurs ont un intérêt commun dans leur travail par rapport auquel chacun apporte sa contribution particulière à l'œuvre collective et surtout à la décision de gestion. L'intérêt commun est évident dans les mutuelles : c'est le partage du risque. L'unité est donnée par l'égalité de traitement de chacun, combinée au souci d'une prise en compte équitable de toutes les situations particulières des membres, ce qui ne sera pas le cas dans un autre système d'assurance.

Il nous semble qu'intégrer cette compétence au référentiel correspond à un enjeu important du processus d'apprentissage individuel de l'ESS. L'accompagnateur peut apparaître comme une sorte de maître d'apprentissage. Son rôle s'exerce par un dialogue, une relation humaine de nature interpersonnelle, de face à face le plus souvent. Elle diffère de celles qui s'établissent au sein de groupes comme pour le rôle d'animation, de transmission (éducation-formation) ou de développement. Elle est marquée par une fonction d'accompagnement à la décision, sans endosser la responsabilité de l'action, qui reste du ressort de la personne accompagnée. Ce dialogue consiste à favoriser la prise de conscience et pas seulement l'acquisition de connaissances. Il tend à aider la personne à se situer en conscience, au-delà de l'évaluation de ses besoins individuels, des moyens d'augmenter ses libertés personnelles, des choix qu'elle peut faire... Il s'agit de prendre conscience des valeurs de l'ESS, de la valeur de se reconnaître, Soi

parmi les autres acteurs, de connaître les ressources, de renaître à un avenir souhaité, et d'être ensemble dans l'action, unis dans la diversité. C'est ce qui donne à l'ESS une portée universelle au sens où elle favorise le développement individuel par le développement culturel collectif. Pour Philippe Meirieu, « l'accès à une culture universelle est un impératif des sociétés démocratiques » (2002) ; c'est aussi l'acquisition d'une compétence « praxique » qui consiste à réfléchir sur et dans l'action, voire « métacognitive » qui vise à se connaître comme apprenant (Tremblay, 1996).

Ainsi, les valeurs de l'ESS peuvent se transmettre par un collectif, même lorsqu'il n'est composé que de deux personnes dans le cadre d'un accompagnement. Cela donne la possibilité à chacun de cultiver ces valeurs de manière ouverte, pas seulement entre personnes convaincues ou initiées. Par cet intermédiaire, une transversalité entre secteurs et structures peut sans doute se développer et les limites de l'entre nous peuvent être ainsi dépassées. Toutefois, il ne s'agit pas seulement d'un rôle de transmission portant sur un patrimoine existant. Il est plutôt question d'une maïeutique qui vient achever un processus de conception et aider à l'accouchement d'une satisfaction nouvelle, individuelle et collective. L'issue de cet accompagnement en est la sortie d'une « goutte d'expérience » (Whitehead, 1995) pour poursuivre dans le processus de la vie. Cet accompagnement constitue une transition entre la valorisation de l'expérience et l'expérimentation des valeurs acquises dans le cadre d'un nouveau cycle.

Face à l'enjeu de mutualisation au sein de l'ESS, la question de l'accompagnement doit intégrer la coordination. Cette mutualisation des structures par des groupes ou des réseaux porte cette fois sur l'action, pas seulement sur le risque. Mutualiser dans l'action conduit à coordonner les rythmes, les apprentissages, l'évaluation. Les groupements d'employeurs constituent un excellent exemple dans lequel la gestion des *plannings* est une des premières clés, comme la compétence des personnels et le gain réalisé. Ces groupements donnent lieu à un accompagnement important au niveau

collectif, de chaque entreprise et de chaque individu. L'exercice de changement d'échelle y est inévitable et fréquent (Le Labo de l'ESS, 2011).

Nous avons recherché les spécificités de compétences dans l'ESS par des éclairages sur les enjeux auxquels les cadres de l'ESS sont confrontés, le contenu des projets ou de l'action qu'ils ont à réaliser et le processus qu'ils empruntent dans ce sens. Clarifier ses compétences permet de préciser identité et singularité, et ainsi d'être mieux à même de prendre sa place dans l'édifice social (Jung, 1986). Ce discours vaut pour tout ou partie de l'ESS, pour une formation ou un professionnel.

Nous avons montré en quoi les compétences clés de gestion, d'animation, de transmission, de développement et d'accompagnement étaient porteuses de spécificités relatives à l'ESS. La gestion doit veiller à la complémentarité des échelles de valeurs par une démarche d'évaluation qui dépasse la seule valeur utilitaire. L'animation se doit de respecter la diversité des acteurs dans le processus de concertation qui caractérise la gestion démocratique. La transmission doit s'attacher à relier les apprentissages aux valeurs afin d'établir des diagnostics partagés. Ils permettent de créer des synergies à partir d'éléments d'autonomie plutôt que de s'en tenir à exploiter des ressources. Le développement a un rôle d'émancipation et non pas d'accumulation ; il porte sur les interactions des libertés instrumentales par l'exercice de la prospective. Enfin l'accompagnement s'attache à renforcer la volonté et la recherche d'unité dans le respect de la diversité caractéristique de l'ESS. Si tous ces points sont spécifiques à l'ESS, ils ne lui sont pas exclusifs...

Il est en effet temps de faire reconnaître, sans arrogance mais sans fausse modestie, l'intérêt supérieur de la démocratie en économie, dans les champs complexes au moins (Sibille, Ghezali, 2010). Certes, ceci est indissociable d'une identification des conditions et limites de cet exercice démocratique. La question des compétences représente un enjeu majeur de cette ambition. La démarche sur le

référentiel conduit à une recherche d'unité dans l'identification de l'ESS par des compétences spécifiques et par la question de son rôle dans l'économie en général. Il s'agit de poursuivre cette recherche afin de mieux dire ce qu'elle est, pour qu'elle puisse prendre plus sa place parmi les autres, dans une société qu'elle transforme...

Patrice Braconnier est Professeur associé à l'Université de Poitiers, Faculté de Droit et des Sciences Sociales. patrice.braconnier@univ-poitiers.fr

Gilles Caire est Maître de conférences-HDR à l'Université de Poitiers, Faculté de Droit et des Sciences Sociales et membre du Centre de recherche sur l'intégration économique et financière (CRIEF). gilles.caire@univ-poitiers.fr

Bibliographie

- ARENDET Hannah, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1961.
- BEAU Dominique, *100 fiches de pédagogie pour des adultes*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1892.
- BRACONNIER Patrice, *Un processus de connaissance et d'action pour une gouvernance dans le sens du développement territorial*, Thèse de doctorat en économie, Université de Poitiers, 2005.
- BRACONNIER Patrice et CAIRE Gilles, « Complexité, tensions et richesses de la gouvernance des entreprises d'économie sociale », in *Gouvernance. Exercices de pouvoir, marché et organisations*, Paris, L'Harmattan, 2009.
- BRACONNIER Patrice et CAUQUIL Guy, *L'Évaluation des politiques publiques. Le développement d'une nouvelle culture*, SCEREN-CNDP, ESEN, 2010.
- CEP-CMAF (Conférence Européenne Permanente des Coopératives, Mutuelles, Associations, Fondations), *Charte Européenne de l'Economie Sociale*, Salamanque, mai, 2002.
- CNCRES, OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ESS, *Départs à la retraite et renouvellement des postes salariés de l'ESS*, Rapport d'étude, 2011.
- CNCRES, OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ESS, *L'Économie sociale et solidaire dans l'enseignement supérieur*, Rapport d'étude, 2012.
- DEMOUSTIER Danièle, *L'Économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*, Paris, Syros, 2001.
- DRAPERI Jean-François, *L'Économie sociale. Utopies, Pratiques, Principes*, MAIF, Presses de l'économie sociale, 2005.

Quelles spécificités de compétences en économie sociale et solidaire ? / 73

FAUVET Jean-Christian et STEFANI Xavier, *La Sociodynamique. Un art de gouverner*, Les éditions d'organisation, 1983.

FAUVET Jean-Christian, *1001 citations sociodynamiques. Des repères pour votre action*, Les éditions d'organisation, 1998.

FOUCAULT Michel, « Dits et écrits. Des espaces autres » (conférence au Cercle d'études architecturales, 14 mars 1967), in *Architecture, Mouvement, Continuité*, n°5, 1984.

FOUQUET Annie, « L'évaluation des politiques publiques au niveau national. Un renouveau institutionnel ? », in SCEREN-CNDP, ESEN, *L'Évaluation des politiques publiques. Le développement d'une nouvelle culture*, 2010.

JUNG Carl Gustav, *Dialectique du Moi et de l'Inconscient*, Paris, Gallimard, 1986.

LE BOTERF Guy, *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Éditions d'organisation, 1994.

LE LABO DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, *50 propositions pour changer de cap*, 2011.

LUSSATO Bruno, *Le Défi culturel*, Paris, Nathan, 1989.

MAUSS Marcel, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, PUF, 2007.

MICHEL Sandra, *Sens et contresens des bilans de compétences*, Éditions Liaisons, 1993.

MEIRIEU Philippe, « Transmettre », in *Sciences Humaines*, Hors série n° 36, 2002.

SEN Amartya, *L'Économie est une science morale*, Paris, La Découverte, 2004.

SEN Amartya, *Un nouveau modèle économique. Développement, Justice, Liberté*, Paris, Odile Jacob, 2000.

SIBILLE Hugues et GHEZALI Tarik, *Démocratiser l'économie. Le marché à l'épreuve des citoyens*, Paris, Grasset, 2010.

TREMBLAY Nicole, *Les Quatre compétences clés pour l'autoformation*, Montréal, Les Sciences de l'Éducation, 1996.

WHITEHEAD Alfred North, *Procès et réalité*, Paris, Gallimard, 1995.

ZARIFIAN Philippe, *Le Modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Éditions Liaisons, 2001.

Autres sources

DEFALVARD Hervé, « L'ESS comme alternative aujourd'hui : réparer son double oubli de la critique et du Travail », Communication aux XI^e Rencontres du Réseau-interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire (RIUESS), Poitiers, 2011.