



**Anne Salmon & Jean-Louis Laville**  
Chercheurs au CNAM

## Logique marchande : comment les associations peuvent-elles résister ?

Co-auteurs fin février de *Pour un travail social indiscipliné. Participation des citoyens et révolution des savoirs*, Anne Salmon et Jean-Louis Laville, tous deux chercheurs au CNAM, reviennent sur les dangers de la marchandisation du social et sur les moyens d'y résister...

**Union Sociale : Qu'est-ce qui vous a conduit à écrire cet ouvrage ?**

**Anne Salmon :** D'abord, cela part d'un désir. Celui d'écrire ensemble et de croiser nos approches. Nous l'avions déjà fait, mais dans le cadre d'un ouvrage collectif *Associations et action publique*, paru chez Desclée de Brouwer en 2015. Nous avons envie de poursuivre cette aventure intellectuelle. Le désir était d'autant plus fort que les lecteurs à qui l'on

souhaitait s'adresser étaient très concrets : il s'agissait de nos étudiants, tous praticiens qui, par le biais de la formation continue, ont intégré le master « Recherche en travail social » ou le master « Économie sociale et solidaire » au Cnam. Il faut les remercier car leurs questionnements ont été l'un des fils conducteurs de ce travail de longue haleine. Un petit livre, contrairement à ce que l'on peut imaginer prend du temps si l'on vise la clarté, tout en traitant de sujets dif-

ficiles. Penser les conditions de possibilité d'interventions participatives menées avec les publics n'est pas du tout évident. Parmi les points de blocage, il en est un particulièrement compliqué à lever. Il s'agit de la tradition de pensée qui, de Platon à Bourdieu, en passant par Descartes ou Bachelard, irrigue nos représentations et nos manières de faire. Dans cette perspective, en effet, la pratique et l'expérience sont toujours secondaires par rapport à la théorie.

Dès lors, la réhabilitation des savoirs expérimentiels qu'implique la participation des personnes accompagnées exige de reconsidérer cette hiérarchie.

**Jean-Louis Laville :** Voilà pourquoi un examen d'ordre épistémologique s'impose. Le livre propose une réflexion au croisement de la philosophie, de l'histoire, de l'anthropologie, mais aussi des sciences. Celle-ci est d'autant plus nécessaire que les professionnels de la solidarité sont confrontés à de nouveaux défis dans un contexte où les contraintes managériales pèsent lourdement sur les pratiques. De ce point de vue d'ailleurs, la commande publique place les travailleurs sociaux dans une position intenable. D'un côté, elle voudrait plus de participation des usagers et de l'autre, elle exige que ces derniers acceptent de rentrer dans des dispositifs préétablis. Face à ces injonctions paradoxales, l'indiscipline peut être salvatrice pour empêcher les travailleurs sociaux de sombrer dans le désespoir ou de démissionner. Bon nombre d'observateurs constatent une désaffection pour ces métiers qui se traduit par une augmentation du *turn-over*, de graves difficultés de recrutement et un moindre intérêt pour les formations. Les problèmes engendrés par le nouveau management et la marchandisation du social sont désormais aigus. La sonnette d'alarme est tirée.

**Union Sociale : Pendant des années, le secteur de la solidarité a été de plus en plus soumis à une vision marchande. Le problème s'est-il accentué ou atténué ces dernières années ?**

**Anne Salmon :** Le problème que vous posez réclame une attention particu-

lière. On ne peut pas se voiler la face : certains dirigeants associatifs jouent la carte du « professionnalisme marchand ». Or, ce jeu risque d'être très dangereux pour les structures qui s'emploient à être bonnes élèves en la matière : elles finissent par devenir de petites usines à gaz du social. À court terme, certes, elles y gagnent en respectabilité, ce qui leur permet de drainer des financements publics. Mais singer l'entreprise peut donner des idées. Après tout, de vraies entreprises ne pourraient-elles pas faire mieux ? Un discours assez récent redouble cette croyance. Il consiste en un brouillage terminologique qui produit de fausses équivalences entre les associations, les entreprises privées et les services publics.

On pourrait multiplier les exemples mais prenons celui du Gret, ONG internationale de développement, dont l'objectif est la lutte contre la pauvreté et les inégalités. En allant sur son site internet, on peut lire à la rubrique « Labels et certifications » : « Le Gret est reconnu association d'intérêt général depuis 2010. Il détient également le statut d'entreprise solidaire depuis 2018. Depuis décembre 2017, le Gret est officiellement considéré par le gouvernement américain comme étant un organisme public de bienfaisance. ». Ici, les termes d'association et d'entreprise semblent devenir interchangeables. Quel sens donner à ce brouillage ? Il ne faut pas se leurrer, ces équivalences sont propices, le cas échéant, à la disparition des unes au profit des autres. Si l'hypothèse est fondée, ce sont les associations bonnes élèves à l'école du marché qui, les premières, attireront les convoitises, risquant d'être broyées dans des fusions acquisitions inédites.



© Françoise Stjepovic

**« Un discours assez récent... consiste en un brouillage terminologique qui produit de fausses équivalences entre les associations, les entreprises privées et les services publics. »**

**Jean-Louis Laville :** En effet, pour Friedrich Hayek, l'un des principaux auteurs du néolibéralisme, l'objectif final est de transférer la plupart des activités associatives à des entreprises privées qu'il considère comme plus efficaces et efficientes. Ne resterait à côté de ces dernières qu'un tiers-secteur caritatif privé de toute expression publique.

**Union Sociale : Quels sont les domaines les plus touchés par cette tendance ?**

**Anne Salmon :** La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire permet en partie de répondre à votre question. Elle définit l'ESS comme un « mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine ». Si nous voulons être plus nuancés, on peut dire que les domaines les plus touchés seront ceux qui, du moins aux yeux du business, sembleront les plus porteurs. La silver économie en offre un exemple frappant.

**Jean-Louis Laville :** Le discours du nouveau marché des « seniors » a régné pendant plusieurs décennies. Il a eu une influence auprès de nombreux élus soumis à un intense lobbying. Il a aussi bénéficié trop longtemps du silence des associations, paralysées par l'hésitation entre le mimétisme gestionnaire et la volonté

## Qui sont-ils ?

**Anne Salmon**, philosophe et sociologue, est professeure des Universités au CNAM, chercheuse au laboratoire Histoire des technosciences en société (HT2S). Anne Salmon est responsable du Master en travail social.

**Jean-Louis Laville**, sociologue et économiste, est professeur au CNAM, titulaire de la Chaire économie solidaire, chercheur au laboratoire Histoire des technosciences en société (HT2S). Il est responsable du Master Sciences humaines et sociales, mention Intervention et développement social.



**« Les responsables associatifs ont à mener une réflexion sur les originalités du secteur non lucratif au lieu de se plier aux injonctions extérieures. »**

▷ de présenter un autre modèle. Il est temps de reprendre l'initiative et d'assumer les « spécificités méritoires » de l'association.

**Union Sociale : Cette logique gestionnaire et marchande est-elle en train de montrer ses limites ?**

**Anne Salmon :** Le scandale du secteur lucratif dans les Ehpad, tel Orpea est parlant : maltraitance des résidents, souffrance des salariés et, plus étonnant encore, dérouté de ceux ayant investi dans cette entreprise qui ne se lassait pas de vanter sa bonne gouvernance, sa responsabilité sociétale et son éthique irréprochable. Parmi les engagements envers ses résidents et patients, le groupe continue de mettre en avant quatre valeurs cardinales : le professionnalisme, la loyauté, la bienveillance et l'humilité. On mesure le cynisme lorsque la communication publicitaire insiste sur le partage de valeurs humaines essentielles, une démarche centrée sur des processus qualité exigeants et rigoureux ou encore un double focus sur la qualité de soins et des prestations hôtelières de standing. Le fiasco est absolu.

**Union Sociale : Quel impact sur l'identité du travail social ? Cette perte de sens peut-elle expliquer le manque d'attractivité du métier ?**

**Anne Salmon :** Comme on le voit dans l'exemple d'Orpea, mais on pourrait en mobiliser bien d'autres, l'on cherche à compenser les effets délétères de l'emprise des logiques gestionnaire et marchande par un discours sur l'identité à travers la formalisation d'une éthique managériale, censée donner du sens au travail. Certaines associations sont tentées de se prêter à l'exercice. Dans notre ouvrage, nous avons choisi de délaisser ce terrain pour occuper celui de l'action. Nous avançons l'idée que l'agir professionnel est le socle de l'identité professionnelle. C'est par la reconnaissance de la légitimité de la pratique que le travail social se fera plus discipliné et combatif à l'égard de la pensée dogmatique qui, il faut le dire, constitue la principale cible du livre. Trois aspects sont au cœur de notre propos : le dogmatisme théorique, lorsque la théorie s'impose comme l'unique et ultime source de vérité ; le dogmatisme managérial, lorsque le management s'impose comme l'unique source d'organisation et le seul critère de bonne gouvernance ; le dogmatisme de la commande publique, lorsqu'au nom d'une expertise surplombante, elle décide des modalités d'action des professionnels en faisant fi des savoirs situés, qu'ils émanent des praticiens ou des personnes accompagnées.

**Union Sociale : Quelles sont les marges de manœuvre dont disposent les acteurs de la solidarité, pour préserver et défendre les spécificités de l'action non lucrative ?**

**Jean-Louis Laville :** Il y a eu beaucoup de publications sur la critique de la marchandisation et de la managérialisation. Nous pensons que cette critique reste indispensable mais ce qui singularise notre livre, c'est d'y ajouter une ouverture sur d'autres possibles. Les tendances lourdes qui

ont affecté le domaine social et médico-social ont occulté l'existence de nombreuses pratiques inventives à travers lesquelles salariés, usagers et bénévoles résistent et proposent de nouvelles façons de travailler ensemble. Il est important aujourd'hui de visibiliser tout ce patrimoine, en particulier dans les interventions collectives qui ont été trop longtemps négligées dans l'approche française du travail social. Pour cela, il est toutefois nécessaire de réunir un certain nombre de conditions. Par exemple, les responsables associatifs ont à mener une réflexion sur les originalités du secteur non lucratif, au lieu de se plier aux injonctions extérieures. Ils peuvent être des catalyseurs pour faciliter les initiatives tirant parti des savoirs situés des salariés et des usagers. Il s'agit aussi de développer l'agir avec les personnes concernées. Une nouvelle perspective peut redonner espoir aux différents acteurs du champ social, celle d'un « expérimentalisme démocratique » pour reprendre l'expression du philosophe John Dewey. En cela, c'est ce que développe notre livre, les expériences qui se déroulent sur le terrain rejoignent une nouvelle approche de la science basée sur le croisement des savoirs. Participation, inclusion, pouvoir d'agir ne sont pas des slogans, ce sont des réalités des professions du social à venir si celles-ci veulent rester attractives pour les jeunes générations. Encore faut-il se faire entendre auprès des élus à différentes échelles pour que ces actions ne soient pas instrumentalisées et soient reconnues à leur juste valeur.

Propos recueillis par Antoine Janbon

**Pour plus d'informations sur l'ouvrage :** *Pour un travail social indiscipliné. Participation des citoyens et révolution des savoirs*, Anne Salmon et Jean-Louis Laville, 223 pages, février 2022, Éditions Erès.