



Synthèse du débat en visioconférence  
autour du livre de Arnaud LACAN

**« A la reconquête du travail durable »**

(collection Mondes en transitions, éditions Les Petits Matins, 2021)

**Jeudi 24 juin 2021** de 17h00 à 18h30

Face à la crise de nos systèmes traditionnels et à la précarisation du marché du travail, il devient nécessaire de favoriser des modèles de travail plus durables. L'économie sociale et solidaire (ESS) a toujours été pionnière en la matière. Groupements d'employeurs, coopératives d'activités et d'emplois, Scop et Scic, Territoires zéro chômeur de longue durée, tiers-lieux... L'ESS expérimente, innove, invente des modèles de travail et d'emploi plus protecteurs pour les travailleurs, plus ancrés dans les territoires, plus respectueux de l'humain. À ce titre, elle peut impulser une dynamique de changement inspirante pour l'ensemble de la société.

Comment ces initiatives positives d'ESS peuvent-elles essaimer pour permettre le développement d'un grand nombre d'emplois de qualité dans ou hors salariat : des emplois à la fois porteurs de sens, sécurisés et inscrits dans un collectif de travail, à rebours de la tendance actuelle à l'ubérisation ? Et comment imaginer un modèle de management qui favorise cette organisation épanouissante, loin des systèmes fondés sur la surveillance des salariés et la verticalité ? L'auteur avance des pistes à la fois souhaitables et réalistes, en faveur d'une meilleure cohésion de la société, d'une solidarité accrue et du renforcement des liens sociaux.

**L'auteur en débat avec**

**Jean-Pierre AZAIS**, administrateur de la Confédération Générale des SCOP, trésorier de l'Union des employeurs de l'ESS (UDES)

**Laurent GRANDGUILLAUME**, président de Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée

**Dominique MEDA**, professeure à l'Université de Paris-Dauphine, autrice (Dir.) du Manifeste Travail (éditions du Seuil 2020)

Débat animé par Christophe FOUREL, président de l'Association des lecteurs d'Alternatives Economiques, et préparé par Aurélie CHOMPRET, administratrice de l'association

Partenaires de ce débat : Association des lecteurs d'Alternatives Economiques, Fondation du Crédit Coopératif, Labo de l'ESS, ESS France, l'association Territoires zéro chômeurs de longue durée (TZCLD).

La collection « *Mondes en transitions* » est également soutenue par AG2R-La Mondiale et la Macif.

Les invitations ont été envoyées par les équipes de la coopérative Alternatives Economiques à la demande de l'Association des lecteurs.

**Nombre de participants inscrits** sur la plateforme *Go to webinar* de ESS France : **120**

Le débat d'une durée de 90 minutes a été enregistré,

### **Déroulement du débat**

La parole est donnée à Arnaud Lacan qui expose les principaux messages qu'il a voulu faire passer dans son livre.

Chacun des participants donne ensuite son avis sur l'ouvrage d'Arnaud Lacan et sa propre appréciation des sujets en discussion. Après chaque intervention, Arnaud est invité à préciser sa position.

En fin de débat, la parole est donnée au public, au travers des questions écrites, et en donnant la parole à Denis Clerc et Jean-Paul Raillard.

Christophe Fourel et Arnaud Lacan apportent les mots de conclusion.

### **Synthèse des points de vue et des échanges**

Arnaud Lacan a eu besoin de décrire le modèle du travail à l'intérieur de l'économie sociale et solidaire (ESS) pour donner un écho à sa pratique d'enseignant en management, porte-parole de l'ESS. Si on parle de plus en plus de travail durable on le doit d'abord à l'ESS qui ne doit pas se laisser déposséder de la dimension innovatrice et solidaire qu'elle porte depuis toujours.

Quelle est la réalité observée ? Et y a-t-il une crise du salariat traditionnel ? On constate que les entreprises ont de plus en plus de mal à rester attractives et à fidéliser les salariés jeunes au moyen du contrat CDI. Le micro-entrepreneuriat monte en puissance et attire de plus en plus les jeunes de moins de 30 ans. Il y a une demande pour redonner du sens au travail et revendiquer des valeurs dans l'univers professionnel. Face à cette tendance forte, l'ESS apporte des réponses.

Mais un volet important du travail d'Arnaud Lacan est aussi de faire un tableau réaliste et contrasté entre les promesses de l'ESS et le vécu du travail au quotidien, car tout n'est pas exemplaire. Que ce soit en termes de qualité de vie au travail, ou de pression salariale, il existe aussi dans l'ESS des pratiques managériales discutables qui fragilisent les salariés.

L'ouvrage n'est pas un plaidoyer : l'ESS est une proposition, pas un exemple. Il existe une grande diversité d'entreprises de l'ESS par leur structure et leur exposition à la pression financière.

D'où l'importance de mettre l'accent sur la nécessaire qualité du management et de la gouvernance, pour remettre en cohérence les pratiques avec les valeurs, pour maintenir une symétrie des attentions entre les collaborateurs internes et les clients externes, pour faire la synthèse entre un discours fort et la réalité quotidienne. Si l'enjeu est bien perçu, l'ESS est encore capable d'apporter des réponses nouvelles.

Le manager doit incarner le projet jusque dans le vivre ensemble au quotidien, idéalement on attend de lui « qu'il soit un militant avec une bonne connaissance du métier, ou un expert du métier avec une bonne connaissance politique ».

Pour Jean-Pierre Azaïs, l'ESS n'est pas une institution, mais doit constituer un bien commun. Le collectif de travail doit reposer sur des emplois durables et sécurisants ; il est fondé par le contrat de travail qui doit à la fois donner du sens et apporter une protection.

Sa propre expérience vient du monde coopératif, mais les principes peuvent être étendus aux mondes mutualiste et associatif. La SCOP est plongée dans l'économie commerciale, et le contrat de travail est un contrat de subordination, mais ce lien de subordination est différent de celui d'une société de capitaux car la propriété collective donne au salarié une double qualité, et lui confère une forme de liberté.

En répétant au sujet de l'ESS que « statut n'est pas vertu » on en oublie que le statut est important, car il est issu du droit et c'est lui qui fonde les obligations. Il faut aussi que les statuts prévoient la possibilité d'être régulièrement évalués et révisés.

Jean-Pierre Azaïs, en qualité d'administrateur de l'Union des employeurs de l'ESS (UDES) qui est l'organisation multiprofessionnelle de référence pour les employeurs de l'ESS, se félicite du travail accompli en matière de reconnaissance par les pouvoirs publics et les organisations syndicales de salariés, et insiste sur la nécessité d'une négociation collective qui respecte les droits des salariés attachés aux mêmes valeurs que leurs employeurs.

Laurent Grandguillaume commence son intervention par un retour aux origines de la protection sociale en 1848 en France. Les ateliers sociaux sont nés de la volonté de se fédérer pour se protéger, avoir des garanties sociales et d'autres formes de contrat que le marchandage entre indépendants. Le phénomène contemporain de précarisation et d'individualisation à travers les plateformes remet cette lecture historique sous les projecteurs de l'actualité.

Si le nombre de travailleurs indépendants atteint 10% de la population active en France, le CDI reste le contrat de référence pour les 90% restants, car les personnes demandent une protection adaptée à leur situation, et ce besoin de protection est plus fort encore chez les personnes moins diplômées. L'ESS montre ses limites si elle n'a pas un management inclusif ; elle doit réinterroger ses statuts et apprendre des riches expériences passées comme l'expérience LIP. Le moment est peut-être venu aussi de s'interroger sur le sens du travail et sur le droit de propriété.

Dans l'expérience Territoire zéro chômeur de longue durée (TZCLD), le contrat CDI a été retenu pour son aspect protecteur en matière de santé et de retraite, afin d'éviter la paupérisation des personnes.

Avec TZCLD, Laurent Grandguillaume a découvert l'importance non seulement des statuts, mais aussi des cultures qui sont très marquées selon les territoires : deux coopératives avec les mêmes statuts ne sont pas les mêmes en Franche Comté ou en Aquitaine.

Laurent Grandguillaume veut aussi délivrer le message que l'on peut réconcilier le défi écologique et le défi social grâce à des emplois non délocalisables à fort impact humain, et répondre ainsi à une demande légitime de reconnaissance.

Dominique Meda, qui est co-auteur du livre « Le Manifeste Travail : démocratiser, démarchandiser, dépolluer » lequel concerne le travail en général et pas seulement dans l'ESS, pose le même diagnostic. Le travail en France est globalement de piètre qualité et source de mal-être, car il y a une trop forte asymétrie de pouvoir entre les salariés et les dirigeants.

L'entreprise n'est pas que la propriété des apporteurs de capitaux, c'est aussi une entité construite par les collaborateurs et qui leur appartient également. Si l'on veut agir dans l'utopie concrète, il faut un changement de gouvernance de l'entreprise afin de remettre les travailleurs en position équilibrée en leur redonnant de la voix au sein des instances de décision : participation aux conseils d'administration, droit de veto.

Dominique Meda trouve que Arnaud Lacan est un peu trop optimiste sur l'ESS et des instances souvent trop peu démocratiques. Elle se fait l'écho de plusieurs critiques, notamment celles de Philippe Frémeaux en 2011, mais aussi d'autres opinions qui dénoncent le risque de plus grande précarisation des salariés sous couvert de l'engagement militant, ou de défausse de l'Etat qui délègue ses missions à des structures au statut moins protecteur.

Arnaud Lacan accepte autant les hommages que les critiques par rapport à son travail et à son optimisme, car les constats sont les mêmes pour tous les intervenants, et donnent à l'ESS toute sa place. Il faut dénoncer les distorsions entre la réalité et les statuts, et réaffirmer que l'ESS est un projet d'économie et d'éducation populaire pour apprendre la démocratie et la citoyenneté.

Même s'il faut s'intéresser au sort des travailleurs indépendants, le salariat doit rester le modèle de référence capable d'apporter le niveau de protection dont nous avons besoin.

Christophe Fourel relève une question écrite par un participant qui regrette que le livre et le débat n'évoquent pas le travail des bénévoles et son articulation avec le travail des salariés. Arnaud Lacan assume le parti pris de se limiter au travail salarié, mais reconnaît l'importance de l'activité bénévole qui pourrait justifier une recherche comparable.

La parole est donnée à Denis Clerc, fondateur et ancien directeur de la coopérative Alternatives Economiques, et à Jean-Paul Raillard, ancien dirigeant de la coopérative Syndex, cabinet d'expertise au service des représentants salariés des entreprises. L'un et l'autre insistent sur la difficulté mais aussi la nécessité de faire exister le dialogue social en donnant leur place aux organisations syndicales à l'intérieur des entreprises coopératives. Cela va de pair avec un management capable d'assumer les décisions sociales vitales pour ces entreprises. Il faut retenir que si le statut n'est pas vertu, c'est le statut qui permet la vertu.

Le débat se clôture en remerciant les intervenants pour la qualité de ces saines confrontations qui font émerger des convergences dans les différences.